

Når lederen er problemet -

“The Nice boss & The Bad boss”

Ashab Mogul Ilahi



Masteroppgave i Pedagogikk.

Retning for Didaktikk og Organisasjonslæring

Pedagogisk forskningsinstitutt

Det utdanningsvitenskapelige fakultet

UNIVERSITETET I OSLO

30.08.2011

Sammendrag

Tittel:

Når lederen er problemet – ”The Nice boss & The Bad boss”.

Bakgrunn & Problemstilling:

Enhver organisasjon har en eller annen form for ledelse som er svært viktig for fremdriften og måloppnåelsen for organisasjonen, så når organisasjonen utvikler og endrer seg, må også lederen og hans eller hennes ledelse gjøre det samme. Ledelse omhandler makt og innflytelse overfor medarbeiderne, men også om omsorg og god kommunikasjon. Forholdet mellom leder og medarbeider er en viktig dimensjon ved ledelse, og med det har lederen ulike atferdsmåter som utøves overfor medarbeiderne, som videre kan avgjøre om lederen vil lykkes eller mislykkes som leder. Det som er fascinerende med ledelsesprosessen er de menneskelige samhandlingene i de ulike situasjonene. Lederens oppgave blir derfor å tilpasse seg den enkelte medarbeider og situasjonen som krever ulike lederstil, og ikke en *”one size fits all”*- lederstil. Siden ledelse er svært viktig i organisasjonen er det også viktig å kunne velge ut gode ledere, og da må man ha noen ledetråder på hva en god leder er, og hva man skal se etter. En mulig beskrivelse på en god leder er *”en leder som har gode egenskaper som innbærer å lytte til, motivere, gå fram som et forbilde eller modell for medarbeiderne og en som deltar aktivt i et samtidig målsettende, problemløsende og språkskapende samspill med relevante andre”* (Aakerøe: 1997, s. 33).

Nå til dags stilles det enda større og strengere krav til lederen fra stadig mer kompetente, kunnskapsrike og selvsikre medarbeidere. Dette kan føre til at kvaliteten på personalarbeidet blir under middels som kan videre få uheldige konsekvenser på alle andre områder i organisasjonen. Lederen vil her fungere stressende og utilfredsstillende som medfører store problemer for medarbeiderne, arbeidsmiljøet, produktiviteten og måloppnåelse. Denne frustrasjonen vil de la gå utover medarbeiderne som forårsaker mistriivsel, ubehag og usikkerhet. I enkelte tilfeller kan utfallet bli høy sykfravær og/eller i verste fall at medarbeideren sier opp sin jobb. Disse ledertypene blir betraktet som problemledere, og er ledertyper som gjennom forskning har fått mange ulike kallenavn som for eksempel, *tyrannen, tyven, psykopaten* og lignende.

I oppgaven har jeg valgt å kalle disse problemlederene for ”*nice boss/snille sjefer og bad boss/slemme sjefer*”. Disse betegnelsen er hentet fra Kjell Aakerøes bok *Samspill i organisasjoner* (1997). Ikke alltid er det slik at enhver leder man har samarbeidsproblemer med eller misliker fra en tid til annen, er problemleder. Det er normalt at det oppstår konflikter i et samarbeid mellom mennesker, og det er også normalt at man trives bedre sammen med noen og mindre med andre.

Denne oppgaven stiller, begrunner og drøfter spørsmålet om det komplekse fenomenet:

- *Hva er destruktiv ledelse?*

Oppgaven konsentrerer seg først og fremst om lederskap i næringslivet, men det meste kan også være relevant for lederskap i andre sammenhenger hvor mennesker omgås med hverandre.

Som jeg har nevnt skal jeg her ta for meg spørsmål knyttet til ledere som ikke fungerer, enten som ”*nice boss/snille sjefer*” eller ”*bad boss/slemme sjefer*”. Jeg er opptatt av hvilken rolle lederen og hans eller hennes ledelse spiller i forhold til oppgave – og relasjonsfokusert ledelse. I den sammenheng er jeg også opptatt av lederens atferd, situasjon, makt og personlighet, men også lederens ulike lederstil og deres ledelsesfunksjoner. På bakgrunn av dette er jeg opptatt av hvilke funksjoner som ivaretas for å drive godt personalarbeid, men også om disse funksjonene ivaretas i samspill med andre. I denne oppgaven fokuserer jeg på ledere som ikke mestrer dette samspillet på en tilfredsstillende måte, og ser på de ulike lederstilene og hvilke problemer de skaper.

Som det går fram av de kommende kapitlene er destruktiv ledelse et vidt og komplekst fenomen. Det er ulike syn på hvilke rolle en leder har og hva hans eller hennes oppgaver er. For å behandle kompleksiteten på en mer oversiktlig måte har jeg sett på ulike teorier innenfor destruktiv ledelse.

Metode & Materiale:

Teoriene som jeg fremstiller i oppgaven kan brukes av ledere på alle nivåer som et lederverktøy, men det er også viktig å vite at en så komplekst tema som destruktiv ledelse ikke har noen fasitsvar. Ledelse i en organisasjon kan være vidt forskjellig fra en annen organisasjon. Å anta at en suksessfull ledelse fra en organisasjon kan kopieres til en annen med suksess kan tvertimot føre til store negative følger. Derfor er ledelse et veldig komplisert og komplekst fenomen som krever en god del kunnskap om hvordan den skal utøves overfor organisasjonen og medarbeiderne. Lederens rolle varierer også fra en situasjon til annen situasjon, og fra en medarbeider til en annen medarbeider. Vi er alle forskjellige med ulike behov og interesser, så derfor er det viktig at en som leder har innsikt og kunnskap til sitt eget ledelse, og de som det utføres på.

For å få et bedre innblikk i problemstillingen har jeg valgt å gjennomføre en ustrukturert spørreundersøkelse. Formålet med spørreundersøkelsen er å få berørt ulike områder innenfor næringslivet, og her har jeg tatt for meg et av verdens største møbelkjedevarehus, en barnehage, og et selskap innenfor bransjen servicehandel. Målet med spørreundersøkelsen er å se likhetene og forskjellene på hva lederne i både den offentlige - og private sektor betrakter som destruktiv ledelse, men også hvordan de håndterer destruktiv ledelse på bakgrunn av deres erfaringer som ledere. Spørreundersøkelsen er en kvalitativ forskningsmetode, og utvalget jeg har valgt ut til denne undersøkelsen er ulike ledere på ulike nivåer. Dette utvalget representerer topp – og mellomledere innenfor en multinasjonal møbelvarehuskjede, franchiseleder innenfor servicehandel, og pedagogisk leder på en barnehage i Oslo. Bakgrunnen for valget av informantene er for å øke bredden på oppgaven, og for å få en forståelse av destruktiv ledelse innenfor de ulike organisasjonene. I analysen av resultatet har jeg sett på svarene opp mot teorien, hvor jeg har sett på likheter og forskjeller innenfor ledelses- begrepet.

I analysen ser jeg også på destruktiv ledelse i forhold til *hvordan det utøves, konsekvenser av det og hvordan det bør håndteres*. Under disse kategoriene tar jeg for meg ulike perspektiver og forklarer de opp mot innsamlet data. I oppgaven berører jeg først temaet om lederroller og funksjoner, og deretter går jeg nærmere inn på destruktiv ledelse.

Resultater & konklusjon:

Målet med denne studien har vært å undersøke ulike forståelser av destruktiv ledelse innenfor private- og offentlige sektor. Problemstillingen min er formulert slik: *Hva er destruktiv ledelse?* Et teoretisk innblikk på destruktiv ledelse gir et grunnlag for å besvare problemstillingen. Jeg undersøker teoretikernes ulike forståelse av destruktiv ledelse, hvor perspektiver som, *situasjon, makt, personlighet* og *atferd* blir nevnt. På bakgrunn av besvarelsene opp mot det teoretiske grunnlaget, mener jeg det derfor kan argumenteres for at destruktiv ledelse er et fenomen som skaper store problemer for både medarbeidere og organisasjonen. Denne type ledelse håndteres ganske likt både i det offentlige- og private sektor, selv om ledelse er forskjellig fra organisasjon til organisasjon er det ganske lik oppfattelse av destruktiv ledelse.

Det empiriske fundamentet for oppgaven er basert på en ustrukturert spørreundersøkelse innenfor det private og offentlige sektor, hvor inndelingen er på to organisasjoner innenfor privat sektor, og en organisasjon innenfor offentlig sektor. Et så lite materiale gjør det vanskelig å trekke sikre slutninger som kan generaliseres utover denne studien.

Forord:

I arbeid med denne masteroppgaven og basert på mine erfaringer har jeg fått innsikt i hvor mye det kreves å være en leder i dagens næringsliv med ulike utfordringer som trenger god lederskap. Dette er et stort og viktig arbeid for at organisasjoner skal nå deres mål, men også for å overleve dagens utfordringer. Jeg vil takke informantene for at de i sin hektiske hverdag tok seg tid til å besvare på spørreundersøkelsen.

I arbeidet med masteroppgaven har det vært utrolig fint å ha en veileder som alltid har vært tilgjengelig, og gitt gode faglige innspill/tilbakemeldinger som har hjulpet meg til å nå målet. Jeg vil takke min veileder Leif Lahm, og vil også takke min gode og nære venn Prasanna Jayaratnam for korrekturlesing, oppmuntring underveis både med gode innspill og samtaler.

Sist, men ikke minst en STOR takk til mine nærmeste som har støttet meg, motivert meg og hjulpet meg gjennom denne perioden.

(30.08.2011)

Ashab Ilahi Mogul

Innhold

1. INNLEDNING	10
1.1 HENSIKTEN MED OPPGAVEN OG PROBLEMSTILLING.....	10
1.2 AVGRENSNING AV OPPGAVEN	11
1.3 OPPGAVENS OPPBYGGING.....	11
2. LEDERROLLER & LEDERENS FUNKSJONER.....	13
2.1 HVA ER EN LEDER.....	13
2.2 HVA ER LEDERSKAP & LEDELSE	14
2.3 HVA INNEBÆRER LEDERROLLEN?.....	14
2.4 LEDERENS FUNKSJONER & BETYDNING	15
2.5 LEDERENS OPPGAVER:.....	16
3. DESTRUKTIV LEDELSE	17
3.1 SITUASJONSPERSPEKTIVET	18
3.1.1 <i>Jobbsituasjoner</i>	18
3.2 MAKTPERSPEKTIVET	19
3.3 PERSONLIGHETSPERSPEKTIVET	20
3.3.1 <i>The Great man theory</i>	21
3.3.2 <i>Karismatisk ledelse</i>	22
3.3.3 <i>Psykopaten på jobb</i>	22
3.4 ATFERDSPERSPEKTIVET.....	23
4. ULIKE LEDERSTILER	26

4.1	AUTORITÆR LEDERSTIL	26
4.2	DEMOKRATISK LEDERSTIL	26
4.3	VERDIBASERT LEDERSTIL	27
5.	KONSEKVENSER AV DESTRUKTIV LEDELSE	29
5.1	MOBBING	29
6.	LEDELSESTEORI.....	30
6.1	TO MODELLER FOR LEDELSE.....	30
7.	OPPGAVEFOKUSERT - & RELASJONSFOKUSERT LEDELSE.....	32
7.1	HERSEY & BLANCHARDS MODELL FOR SITUASJONSBESTEMT LEDELSE	32
7.2	FORDELER OG ULEMPER MED HERSEY & BLANCHARDS MODELL	35
7.3	FRED FIEDLERS KONTINGENSTEORI FOR LEDELSE	36
7.4	SKILLE MELLOM KONTINGENSTEORI & SITUASJONSBESTEMT LEDELSE	37
8.	ER MAN FØDT LEDER?	38
9.	OPPSUMMERING	40
10.	METODISKE BETRAKTNINGER.....	43
10.1	OFFENTLIG - & PRIVAT SEKTOR	43
10.2	METODEVALG – USTRUKTURERT SPØRREUNDERSØKELSE SOM FORSKNINGSMETODE 43	
10.3	DATA PRESENTASJON & TOLKNING.....	44
10.4	OPPBYGGING & BEARBEIDELSE AV SPØRRESKJEMA	45
10.5	VALG AV INFORMANTER & GJENNOMFØRING AV SPØRREUNDERSØKELSE..	45
11.	ANALYSE & DRØFTING	47
11.1	FREMGANGSMÅTE.....	47

11.2	UTØVELSE AV DESTRUKTIV LEDELSE	47
11.3	KONSEKVENSER AV DESTRUKTIV LEDELSE	57
11.4	MULIGE ÅRSAKER TIL DESTRUKTIV LEDELSE:	57
11.4.1	<i>Mobbing</i>	57
11.5	HÅNDTERING AV DESTRUKTIV LEDELSE	63
12.	AVSLUTNING	66
13.	LITTERATUR	70
VEDLEGG 1.	73
VEDLEGG 2.	75

1. Innledning

Denne masteroppgaven er en studie av destruktiv ledelse i næringslivet. Det er vanskelig å si noe om hvor omfattende problemet med destruktiv ledelse er, men det er desverre mange medarbeidere som til enhver tid føler seg utsatt for destruktiv atferd fra sine ledere over lang tid. Disse vil definere seg som mobbet på jobben. I tillegg er det mange som opplever destruktiv ledelse på en slik måte at deres motivasjon, trivsel og effektivitet reduseres, og som fører til ubehag og usikkerhet. De fleste organisasjoner har en plan for hvordan de skal fungere for å løse sine oppgaver på en god og effektiv måte, men tross det oppstår det problemer som hemmer effektiviteten i organisasjonen, noe som kan komme i form av samspillsproblemer. Eksempel på dette kan være kommunikasjonssvikt mellom lederen og medarbeideren som gir lav motivasjon og usikkerhet for arbeidsoppgavene og måloppnåelse. I denne oppgaven vil jeg belyse lederens rolle i forhold til å ivareta både de mellommenneskelige relasjonene og oppgave fokuseringen.

1.1 Hensikten med oppgaven og problemstilling

Hensikten med oppgaven er å få en bedre innsikt i hva destruktiv ledelse innebærer, og hvordan ulike sektorer i næringslivet håndterer dette. Problemstillingen retter fokus mot lederens negative handlinger i forhold til medarbeiderne og organisasjonen. Oppgaven vil derfor i stor grad dreie seg om hvordan destruktiv ledelse utøves på menneskene i organisasjonen, og i forhold til hvordan ledelse bør være. Det vil være interessant å undersøke om hvordan lederne definerer god- og destruktiv ledelse, som vil gi meg grunnlag for å knytte deres besvarelse opp mot teori innenfor dette området.

For å få svar på oppgavens problemstillinger har jeg valgt å gjennomføre en spørreundersøkelse basert på *Personal Construct Theory* av George R. Kelly. Dette har jeg gjort for å ha muligheten til å danne meg et helhetsinntrykk av hvordan ulike ledere med ulike lederstil og nivåer arbeider med destruktiv ledelse. Undersøkelsen som er gjennomført vil hovedsakelig være deskriptiv, og målet er å få en oversikt over hva som betegnes som destruktiv ledelse. Videre begrunnelse for valg av metode og gjennomføring av undersøkelsen vil bli gitt i metodekapittelet 10. Før jeg klargjør for begreper i et teoretisk perspektiv, vil jeg redegjøre for oppgavens avgrensninger og oppbygging.

1.2 Avgrensning av oppgaven

I denne oppgaven skal fokuset være på lederen og lederens rolle. Hvordan han eller hun utøver destruktiv ledelse i forhold til ulike situasjoner, og mennesker. Ledelse krever imidlertid en helhetlig innsats for å oppnå resultater ut i fra mål en organisasjon setter seg. Samfunnet er i endring og dermed må ledelse tilpasses endringer og utfordringer. Jeg vil imidlertid ikke gå spesielt inn på områdene kompetanseutvikling og kvinner og ledelse som er faktorer som ofte blir benyttet i forbindelse med ledelse. For denne oppgaven vil det være tilstrekkelig å peke på at ledelse og samspill riktignok også innebærer kommunikasjon i organisasjonen, da det er flere forhold som påvirker hverandre i en ledelsesfunksjon. På grunn av oppgavens begrensninger og lengde går jeg imidlertid ikke dypt inn på forskningen av Svein Kile om destruktiv ledelse, men trekker han inn for å gi bedre forståelse av dette komplekse ledelsesbegrepet.

På grunn av min interesse og oppgavens omfang har jeg valgt å ikke problematisere kjønn som egen dimensjon. Tradisjonelt sett har lederstillinger vært mannsdominerende, men nå til dags viser det seg at flere og flere kvinner søker seg til de samme lederstillingene. Det er godt mulig at endring i kjønnsfordelingen vil påvirke faktorene som atferd, situasjon, makt og personlighet i en organisasjon, men denne dimensjonen har jeg valgt å ikke behandle her. Med andre ord så ser jeg heller på ledelse og lederrollen i helhet uavhengig av kjønn.

1.3 Oppgavens oppbygging

Oppgavens siktemål er å gi leserne innsikt i hva destruktiv ledelse innebærer i organisasjonen, og består av 13 kapitler.

Tema i kapittel 2 er *Lederroller og lederens funksjoner*. Her tar jeg opp definisjon på hva er en leder er, og hva lederensrollen innebærer. Her går jeg inn på hvilken rolle en leder bør ha overfor sine oppgaver og medarbeidere.

I kapittel 3, *Destruktiv ledelse*, tar jeg opp 4 perspektiver som kan beskrives i bakgrunn av destruktiv ledelse. Disse perspektivene er: *situasjon, makt, personlighet og atferd*. Denne innsikten er viktig for å forstå og å skape en helhetlig bilde av destruktiv ledelse.

Ulike lederstiler står i fokus i kapittel 4, her går jeg inn på lederens manglende forutsetning til å forstå sin egen rolle i samspillet med sine medarbeidere. Jeg nevner her særlig den

autoritære og den demokratiske lederstilen som på sine ulike måter påvirker medarbeidere på en nokså negativ måte. Her nevnes også verdibasert lederstil, som betraktes å ha etisk god atferd, riktige holdninger, og et eksempel til etterfølgelse.

Kapittel 5 har jeg kalt *Konsekvenser av destruktiv ledelse*, som henger tematisk sammen med kapittel 4. Her tar jeg opp og gir innsikt i mobbing som kan forekomme av at lederen er destruktiv. Det går særlig inn på at mobbing kan bli utført på ulike måter, enten som direkte eller indirekte.

I kapittel 6, *Ledelsesteori*, tar jeg opp Gary Yukls metateori, Argyris & Schöns to modell for ledelse. Gary Yukl nevner i sin metateori leder-medarbeider-relasjoner hvor både ledere og medarbeidere kan reagere på ulike måter overfor hverandre. Eksempel på dette kan være å begrense kommunikasjonen ved å holde tilbake betydningsfull informasjon, dekke over feil, opptre fiendtlig og/eller stjele. Mens Argyris & Schön nevner i sin teori Modell I og Modell II om handlingsrom som medarbeideren får fra lederen.

I kapittel 7, *Oppgavefokusert - & Relasjonsfokusert ledelse*, tar jeg opp lederens rolle i ulike situasjoner. Her henviser jeg til Hersey & Blanchards situasjonsbestemt ledelse, og Fred Fiedlers kontingensteori. Begge med sine oppfattelse på hva lederen må tilpasse seg etter.

Er man født leder? er tema i kapittel 8. Her tar jeg opp ulike synspunkter på om ledelse er medfødt eller om det kan læres. Enkelte vil argumentere for at når man lærer og mislykkes er det fordi man ikke er født leder, mens andre vil hevde det motsatte.

I kapittel 9, *Oppsummering*, gir jeg en kort oppsummering av de foregående kapitlene jeg har tatt for meg.

Kapitlene 10, *Metodiske betraktninger*, og kapittel 11, *Analyse & drøfting*, henger sammen. I det første av kapitlene går jeg inn på metodevalg, data presentasjon og tolkning. Hvor jeg også i starten går inn på valget på offentlig – og privat sektor. I kapittel 11 tar jeg opp analyse og drøfting av teori og data, hvor jeg ser på utøvelse av destruktiv ledelse, konsekvenser og mulige årsaker til at destruktiv ledelse forekommer, og håndtering av destruktiv ledelse.

Oppgaven avsluttes med kapittel 12, hvor jeg i avslutning går igjennom oppgavens innhold og omfang.

2. Lederroller & lederens funksjoner

Før jeg går nærmere inn på lederroller og lederens funksjoner så vil jeg først definere og kort si litt om hva en organisasjon er. En enkel definisjon på en organisasjon kan være: *"En organisasjon er et bevisst og målrettet samarbeid mellom mennesker over tid"*. Med dette menes: *"Ved å trekke fram ordet bevisst ønsker en å vektlegge at en organisasjon er et resultat av overveielser og valg om hvordan medlemmene best mulig kan fremme organisasjonens mål"*. Et annet viktig karakteristika ved en organisasjon er målrettet samspill mellom mennesker. *"I en organisasjon har man altså en eller flere intensjoner og man søker å finne gode måter medlemmene kan ivareta eller virkeliggjøre disse på"* (Aakerøe, 1997, s. 1).

Lederens lederstil kan beskrives på mange ulike måter, og noen eksempler på dette kan være beslutningsdyktig, endringsvillig, menneskeorientert, teamspiller, praktiker, handlekraftig, ettergivende, manipulerende eller overtalende. Det finnes utallige definisjoner på ledelse så derfor vil jeg ikke foreta noen drøfting og gruppering av ulike definisjoner av ledelse. Her vil jeg i stedet presentere noe av vår tids definisjoner, men først vil jeg redegjøre kort for hva som definerer en leder, ledenskap og ledelse, og hva lederrollen innebærer.

2.1 Hva er en leder

En leder defineres som *"en person som står i spissen for noe"*, og ordet lede er beslektet med *"styre"* eller *"føre"*. Lederen skal *"gå foran"*, *"vise vei"* eller i overført betydning *"veilede"* (Bakka m.fl., 2004, s. 260).

Ledere har i ansvar å motivere og oppmuntre til innsats slik at mål oppnås, og dermed har de myndighet til å ta beslutninger omkring de sentrale og avgjørende spørsmålene som er rettet mot arbeidet i fellesskap. Dersom lederen krever at medarbeiderne adlyder på grunn av sin makt, så betraktes ikke det som ledelse. Ut fra dette kan man si at *"en leder er definert som den personen som har mest innflytelse i en gruppe mennesker med felles mål uten å være for dominerende"* (Kaufmann & Kaufmann, 2003, s. 310).

2.2 Hva er lederskap & ledelse

En mulig definisjon av begrepet lederskap kan være *"å ta initiativ, føre an; utvikle og formulere strategier, visjoner og planer for organisasjonen"* (Kaufmann & Kaufmann: 2003, s. 311).

En mulig definisjon på ledelse kan være: *"En person utøver lederatferd nå vedkommende aktivt deltar i et samtidig målsettende, problemløsende, språkskapende og samspill med relevante andre"* (Aakerøe: 1997, s. 33).

En annen mulig definisjon på ledelse kan være: *"Bruke sosial innflytelse til å organisere arbeidet slik at gruppen (organisasjonen) når sine mål"* (Kaufmann & Kaufmann: 2003, s. 310).

Det er blitt alminnelig å definere ledelse som påvirkning av mennesker eller som *"å løse oppgaver gjennom andre mennesker"* (Bakka m.fl, 2004, s. 262).

Det er ikke lett å gi en felles definisjon på ledelse, men i de fleste definisjonene går ord som sosial innflytelse og måloppnåelse igjen. Uti fra de ulike definisjonene jeg har sett på kan man konkludere med at ledelse oppstår når en person har større innflytelse enn andre.

2.3 Hva innebærer lederrollen?

Lederen har som tidligere nevnt en sentral rolle i organisasjonen for at langsiktige og kortsiktige mål nås. En leder har ulike oppgaver og ulike roller overfor organisasjonen og menneskene som han eller hun har i ansvar for å lede. I kapitlet under vil jeg konsentrere meg om lederrollen og lederens ulike funksjoner overfor menneskene i organisasjonen og organisasjonens mål.

Medarbeidere har ulike forventninger til lederens ferdigheter og kompetanse for å håndtere ulike situasjoner. Men dersom lederen ikke lever opp til disse forventningene, kan det oppstå misnøye og konflikt som vil påvirke relasjonen mellom lederen og medarbeiderne.

Historisk tilbakeblikk:

Gjennom historien har forskere forsøkt å komme frem til hvilke roller ledere bør ha, og en av dem var professor *Henry Mintzberg* som har gitt et stort bidrag til denne forskningen, fordi han undersøkte hva ledere faktisk gjorde i det daglige arbeidet. I sin forskning undersøkte han fem toppledere, som han observerte fra morgen til kveld og noterte alt det de gjorde. Han kom frem til at lederne hadde tre hovedtyper av roller:

Den første er *mellommenneskelige*, her oppfattes lederen som ”*samlingsfigur, forbindelsesledd utad og personalleder*”. Den andre er *informasjonsrolle*, her oppfattes lederen som ”*informasjonssøker, informasjonsformidler og talsmann utad*”. Og den tredje er *beslutningsrolle*, her oppfattes lederen som ”*igangsetter, ressursfordeler, forhandler og konfliktløser*”. Ledelsen må ha enkelte oppgaver eller funksjoner som må løses på best mulig måte, og derfor er det ikke nok at organisasjonen kun skaffer seg en ledertype (Bakka m.fl., 2004, s. 265-268).

2.4 Lederens funksjoner & betydning

Lederen har ulike ledelsesfunksjoner eller ledelsesoppgaver som må ivaretas for at organisasjonen skal fungere optimalt. Med det har lederen i ansvar å sette mål, planlegge, kontrollere og motivere sine medarbeidere til innsats for at de målene oppnås. Lederen har også i ansvar å organisere og delegere arbeidet ved å informere og kommunisere arbeidsoppgavene til medarbeiderne, og ikke minst ta viktige avgjørelser.

Som nevnt tidligere oppstår ledelse når ett individ har innflytelse over et større eller mindre gruppe av underordnede (i kapittel 2.1). Med dette har en leder myndighet til å ta avgjørelser på de sentrale spørsmålene om arbeidet og hvordan målene skal nås. Ifølge Kaufmann & Kaufmann (2003) er ikke ledelse bare et spørsmål om sosial innflytelse, men det er også knyttet til måloppnåelse (Kaufmann & Kaufmann, 2003, s. 310).

Det vil si med andre ord at lederens sentrale oppgaver er å motivere til innsats og sørge for at arbeidet blir samordnet, organisert og utført på en slik måte at gruppen når de målene som er satt.

2.5 Lederens oppgaver:

Lederens viktigste oppgave er å ivareta interessene til organisasjonen og medarbeideren han eller hun er satt til å lede. Her vil jeg gå inn på ulike funksjoner eller lederoppgaver som er viktige for organisasjonen og medarbeiderne.

Målsetting er viktig lederoppgave som sørger for at alle jobber for å nå de samme langsiktige- og kortsiktige målene. Det finnes et hierarki av mål i organisasjoner. De overordnede målene og de strategiske beslutningene tas av toppledelsen. Det innebærer strategi om hva som skal være satsingsområdene og tiltakene for organisasjonen.

Etter at strategien er utarbeidet er det nødvendig å "*organisere og styre arbeidet slik at målene blir nådd*". Det innebærer å delegere arbeidet på de ulike nivåene i organisasjonen. Her får mellomlederen i ansvar å fastsette og å ta beslutninger om underordnede mål som organiseres, delegeres og iverksettes nedover til medarbeiderne. Dette gjøres gjennom å kommunisere hvordan medarbeiderne skal utføre arbeidet sitt og hvordan mål skal oppnås. Det er viktig at lederen informere og kommunisere gjennom toveis kommunikasjon, det vil si hvor lederen aktiv lytter til sine medarbeidere. God kommunikasjon regnes som et kjennetegn på vellykkede organisasjoner. I denne forbindelse har lederen også en annen viktig oppgave som går ut *personaladministrasjon*. Dette innebærer at lederen arbeider med de menneskelige ressursene i organisasjonen, slik at medarbeiderne trives, er motiverte og med det gjør best mulig innsats. Medarbeiderne har forskjellige behov og forventninger hvor de både ønsker utfordringer og utvikling, men også anerkjennelse for arbeidet de utfører (Merkur, side 3).

Disse funksjonene eller ledelsesoppgavene bidrar til at lederen benytter sin kompetanse på de aktuelle områdene. Dette fører til at både lederen og medarbeidere i fellesskap oppnår målene for organisasjonen, som også skaper trygghet og velvære.

3. Destruktiv ledelse

En viktig forutsetning for et vellykket produktiv samhandling mellom medarbeidere og ledere er å ha god trivsel og velvære slik at viktige resultatmål oppnås. Som nevnt overfor i kapittel 2.5 er lederens oppgaver å styre og sørge for at organisasjonens mål blir innfridd. Dette gjøres gjennom å opprettholde medarbeidernes sikkerhet, motivasjon og jobbtilfredshet. Trives ikke medarbeiderne under den destruktive lederen kan det føre til høyt sykefravær og i verste fall gjennomtrekk av medarbeidere som videre vil gi høyere personalkostnader for organisasjonen.

Denne type ledelse betraktes som destruktiv, og defineres som *”handlinger lederen benytter seg av i den hensikt å påvirker andre på en måte som de fleste medarbeidere vil kunne oppleve som negativ”* (Einarsen m.fl., 2002, s. 233).

Betegnelsen destruktiv ledelse brukes for å beskrive en lederstil som rammer organisasjonens produktivitet og medarbeidernes velvære på en negativ måte. Det vil si lederstil som oppfattes som skremmende, provoserende og truende. Et eksempel på dette kan være å unnlatelse av å gi viktig informasjon slik at medarbeiderne enten kommer i en vanskelig situasjon de ikke klarer å løse, eller at jobben som skal utføres blir vanskeligere. Med andre ord så vil dette bryte ned og skade organisasjonens ressurser og mål, men også utsette medarbeidere for gjentatte negative handlinger. Slike ledere blir ifølge Svein Kile (1990, gjengitt etter Nielsen m.fl., 2004) omtalt som *”helsefarlige ledere”* eller *”abusive bosses”* (Nielsen m.fl., 2004, avsnitt 4).

Denne ledertypen bruker følelsesmessig undertrykkelse overfor medarbeiderne, og hans eller hennes atferd kan forklares gjennom enten skjulte eller åpne langvarige og vedvarende trakasseringer. Ifølge Kile (gjengitt etter Nielsen m.fl., 2004) har ledere gjennom sin formelle rett til å veilede, styre, kontrollere og kritisere, og med det muligheter til å misbruke sin makt og posisjon.

Destruktiv ledelse kan også beskrives med bakgrunn på fire mulige perspektiver: *situasjonsperspektivet, maktperspektivet, personlighetsperspektivet og atferdsperspektivet.*

Jeg vil nå i undergående kapitlene gå dypere inn på de fire perspektivene. Først med å si litt om situasjonsperspektivet, deretter maktperspektivet, så personlighetsperspektivet, og til slutt tar jeg for meg atferdsperspektivet.

3.1 Situasjonsperspektivet

Gjennom *situasjonsperspektivet* fokuseres det på miljøet i organisasjonen og de situasjonene som utløser eller framprovoserer destruktiv atferd hos en leder.

Når ledere kommer i ulike situasjoner overfor sine medarbeidere, så er det ikke alltid lett å takle de situasjonene. Ifølge Einarsen m.fl. (2002) kan dette komme av enten mangel på opplæring eller veiledning i å takle ulike situasjoner, og dermed vil lederen føle seg avsporet eller på engelsk omtalt som "*derailed leader*" (Einarsen m.fl., 2002).

Ledere som har gått av sporet kan være fremdriftsrettet i noen situasjoner og nedbrytende i andre. Grunnen til dette kan være ulike situasjonsfaktorer som stiller ulike krav og forventninger lederen ikke klarer å håndtere, og med det utløses den destruktive atferden. Disse lederne kan ha den oppfattelsen at slik destruktiv atferd forventes av dem i ulike situasjoner, så i slike tilfeller er det viktig at denne atferden blir slått hardt ned på i en tidlig fase for at det ikke skal bli vedvarende.

Rapporterer medarbeidere om at de blir utsatt for destruktiv ledelse i ulike situasjoner så må det tas på alvor, hvis ikke kan det forårsake mistriksel. Slik mistriksel kan skape høy grad av mistillit og manglende fellesskapsfølelse som vil prege de mellommenneskelige relasjonene i organisasjonen. Destruktive ledere vil ikke alltid utøve destruktiv atferd i alle situasjoner, og særlig ikke overfor sine overordnede eller medarbeidere de føler seg bekvem med.

3.1.1 Jobbsituasjoner

Ulike jobbsituasjoner kan skape mye frustrasjon som videre kan føre til aggresjon hos lederen. Ifølge Einarsen m.fl. kan lederen oppleve høy grad av frustrasjon i ulike situasjoner som kan det føre til frustrasjon- aggresjon. Det vil si at denne frustrasjon-aggresjonen kan komme av medarbeidernes dårlige arbeidsprestasjoner og manglende god opptreden (Einarsen m.fl., 2002).

Ifølge Felson & Tedeschi (1993, gjengitt etter Einarsen m.fl., 2002) oppstår aggressiv atferd i relasjon til to ulike typer situasjoner.

Den første typen er "*rovaktig aggresjon*", som oppstår i en situasjon der den aggressive lederen ønsker å demonstrere sin makt. Her er lederen ute etter å utnytte noen til egen vinning eller til å tvinge gjennom lydighet. Medarbeideren har ikke i denne situasjonen skyld i den fremprovoserte atferden hos lederen. Lederen opptrer aggressivt for rett og slett å oppnå noen goder. Den andre typen er "*konfliktrelatert aggresjon*" som er en sosial reaksjon som rettes mot noen man mener har opptrådt klanderverdig. Her er lederen ute etter å oppnå det han eller hun mener er en rettferdig hevn. Dette kan han eller hun gjøre i det fulle offentlig for å beskytte sin egen sosial verdi og identitet (Einarsen m.fl., 2002).

En leder kan på bakgrunn av rovaktig aggresjon utnytte situasjonen til sin egen fordel, mens med konfliktrelatert aggresjon så er det en reaksjon leder har på en situasjon som er provoserende og utfordrende.

Som vi har sett ovenfor er lederen selv til dels involvert i og med på å utløse noen av disse situasjonene. Ifølge Kile (1990, gjengitt etter Einarsen m.fl., 2002) vil medarbeidere skaffe seg allierte for å protestere og beskytte seg mot slik ledertype, men de kan også opptre aggressivt tilbake som igjen kan utløse ny destruktiv atferd hos lederen. Ved å skaffe seg allierte vil medarbeiderne få trygghet, hvor de vil få noen å snakke ut med og dele sin frustrasjon (Einarsen m.fl., 2002).

Situasjonsperspektivet blir også betegnet som samspillsperspektiv hvor den destruktive ledelsen blir betraktet som et samhandlingsproblem mellom lederen og medarbeiderne.

3.2 Maktperspektivet

I *maktperspektivet*, legges det vekt på hvordan lederen utøver sin makt, og hvilken form for makt lederen har og anvender, men også hvilke grunnlag dette kan gi for maktovergrep og maktmisbruk. Med andre ord når ledere har makt og innflytelse kan det også misbrukes.

Før jeg går i gang med maktperspektivet vil jeg gjøre et skille mellom begrepene *makt*, *autoritet* og *innflytelse*. Disse begrepene brukes i dagligtalen om hverandre, og er dermed lett å blande. Et skille vil derfor skape en bedre forståelse av disse begrepene.

Å ha *innflytelse* vil si å påvirke noen i en gitt situasjon. Mens *autoritet* er å ha fullmakt for påvirkning. *Makt* har mange tolkninger og definisjoner akkurat som ledelse. En kort forklaring er når X har evnen til å få Y til å gjøre det han eller hun ellers ikke hadde gjort. Her kan også påvirkning bli fulgt av sanksjoner, det vil si bruk av straff og belønninger (Einarsen m.fl., 2002).

Innenfor organisasjonshierarkiet har man ulike type makt, det vil si at noen har mer makt enn andre. Så dermed vil en leder ha i utgangspunktet større makt enn medarbeidere, og derfor flere virkemidler og ressurser til sin rådighet.

Når lederen får makt, så er ikke den alltid like god. For at makt skal utøves på en god og effektiv måte, så må det hviles på et godt og stabilt fundament av tillit, trygghet og aksept. Dermed har de også formelt rett og plikt til å styre og vise til rette, veilede, fordele, kritisere og "*stramme opp*" sine medarbeidere. Lederen kan her forsøke å påvirke medarbeiderens atferd, og dermed misbruke sin makt som kan føre til negative konsekvenser. Ifølge Ashforth (1994, gjengitt etter Einarsen m.fl., 2002) kan det å ha for mye makt skape et overdrevent positivt selvbilde og kontrollbehov hos lederen. Makt misbrukes for å dekke egne behov som kan føre til at lederne danner seg et bilde av seg selv som ufeilbarlige og hvor medarbeiderne må følges opp nøye (Einarsen m.fl., 2002).

Kan makt være positivt?

Makt er nødvendig og positivt for å nå organisasjonens mål gjennom innflytelse av andre, men det er viktig at denne makten er forstått og anerkjent. Som tidligere nevnt i kapitlet så er ikke makt positivt for personlige ambisjoner og mål, så alt i alt så avhenger det mye av hvilken motiver lederen har for å bruke makten (Alvik, 2004).

3.3 Personlighetsperspektivet

Ved *personlighetsperspektivet* settes det søkelyset på lederens personlige egenskaper som årsak til hans eller hennes destruktive atferd, og en forsøker å forklare hvorfor noen ledere er mer destruktive enn andre. Ifølge Einarsen m.fl. (2002) så er en vanlig forklaring at personligheten som gjør en leder destruktiv, og dermed er det bestemte type mennesker som er destruktive (Einarsen m.fl., 2002).

Personlighet er et begrep som er vanskelig å beskrive, og som det er mange definisjoner på. En mulig definisjon kan være: "...personlighet er en dynamisk organisasjon, innenfor personen, av psykologiske system som skaper personens karakteristiske mønster av atferd, tanker og følelser" (Einarsen m.fl., 2002, s. 79).

3.3.1 The Great man theory

"Great leaders will arise when there is a great need" eller "Leaders are born and not made" (Changingminds.org, 2002-2011).

Tidlig på 1900- tallet ble "teorien om store menn" utviklet, og det søkte å analysere personlige egenskaper hos store ledere i politikken, militæret eller i forretningslivet (f.eks. Abraham Lincoln & Winston Churchill). Teorien gikk ut på å se personlige likhetstrekk mellom de store lederne. Hensikten med teorien var å avdekke "hemmeligheten" bak de store ledere hvor man antok at deres personlighet var relativt lik og arvelig betinget. Underordnede var ikke født med disse egenskapene, og derfor ikke kapable til å lede. Dette betraktet man som et skille mellom ledere og underordnede. Her stod man sterk i troen på at utvelgelse av formelle ledere fulgte naturens lov om *survival of the fittest*. Som andre teorier ble også denne teorien kritisert, ifølge Stogdill (1948, gjengitt etter Einarsen m.fl., 2002) som gjorde gjennomgang av et stort antall studier konkluderte med at det ikke finnes noen spesielle lederegenskaper som skiller ledere fra ikke – ledere, og at ledelse er avhengig av situasjoner som oppstår og underordnede (Einarsen m.fl., 2002).

Slik sett kan personligheten deles inn i to, *den autoritære personlighet*, og *den slitsomme personlighet*. Den autoritære personlighet innebærer en autoritær leder som oppfører seg lydig og høflig overfor overordnede, men fiendtlig og dominerende overfor underordnede. Her kan lederen være aggressive overfor medarbeidere som ikke deler de samme verdiene som han eller henne. En parallell til dette finner vi i begrepet "den machiavelliske leder", og dette er ledere som maksimerer egen vinning på andres bekostning ved bruk av manipulering og løgn. Den slitsomme personlighet innebærer personer som gjerne arbeider hardt og gir store bidrag til organisasjonen, men samtidig er selvopptatte, nedlatende og hånlige overfor andre, spesielt sine medarbeidere (Einarsen m.fl., 2002).

Disse personlighetstrekkene kan identifiseres gjennom personlighetsdimensjoner som *nevrotiske*, *psykotiske* og *ekstroverte*. Det vil si at en leder som opptrer nevrotisk oppfattes

som *engstelige, forsiktige og følelsesmessig ustabile*. Mens en leder som oppfattes som psykotisk er *aggressive, maktorienterte, selvhevdende og manipulerende*. Dette er ledere som vurderes som lite effektive og lite løsningsorienterte, og med det opptrer de usikre i sin rolle. En ekstrovert leder vurderes som *konstruktiv, framtidsrette og engasjerende å arbeide for, men som også oppfattes som dynamiske, sosiale, optimistiske, og endringsorienterte*. Dette er ledere som har lav grad av angst, og opptrer sikker i sin rolle som ledere (Einarsen m.fl., 2002).

Disse ledertypene har en personlighet som påfører organisasjonen store skader, særlig overfor medarbeidere. Medarbeidere kan med det føle at deres meninger, ønsker og behov ikke blir hørt eller tatt hensyn til av lederen. Dette kan videre forårsake mistriivsel, og dermed utilfredsstillende arbeidssituasjon for medarbeidere.

3.3.2 Karismatisk ledelse

Hva er en karismatisk leder? Det er en ledertype som med stor energi som påvirker og endrer folks verdier og interesser, som fascinerer, engasjerer og intellektuelt utfordrer sine omgivelser. Denne ledertypen vil kunne ha stor positiv effekt på både organisasjonen og medarbeidere. Men disse forutsetningene for positiv påvirkning er imidlertid ikke til stede hos alle karismatiske ledere, og de kan variere over tid hos den enkelte. Denne ledertypen kan også være svært destruktive overfor sine medarbeidere. Han eller hun kan ha stor selvpoptatthet hvor andres meninger og behov ikke forstås, og med det utnyttes og manipuleres det for å dekke egne behov, som fører til at de nedvurderer andre. Denne ledertypen blir også omtalt som "*narsissistiske ledere*" (Einarsen m.fl., 2002, s. 246).

3.3.3 Psykopaten på jobb

Begrepene *psykosisisme* og *karismatisk ledelse* minner også om det mer folkelig begrepet "*psykopaten på jobb*". Dette er også en destruktiv ledertype som skaper personalkonflikter på arbeidsplassen. Denne lederen vil i likhet med den karismatiske og/eller narsissistiske lederen være selvpoptatt, manipulerende for å dekke egne behov og i tillegg til det være lite

lydhør for andre. I motsetning til den karismatiske lederen som har stor selvinnsikt, så har denne lederen lav selvinnsikt. Dette blir også kalt for *psykopati* (Einarsen m.fl., 2002).

Både den karismatiske lederen og ”*psykopaten på jobb*” utøver destruktiv atferd ut ifra situasjonen han eller hun befinner seg i. Det kan forekomme gjennom samspillsproblem hvor konflikter mellom lederen og medarbeideren gjør at lederen forsvare seg og hevder seg selv. I dette tilfelle vil lederen ikke være like destruktiv overfor alle, men overfor en eller noen medarbeidere.

3.4 Atferdsperspektivet

I *atferdsperspektivet* beskrives hvilke handlinger som generelt kan karakteriseres som destruktive, og hva som blir opplevd av lederens underordnede.

En mulig definisjon på atferd ifølge Woolfolk: ”...*hva en person gjør i en viss situasjon. Begrepsmessig kan vi tenke oss at atferd som påvirkninger fra omgivelser*” (Woolfolk, 2006, s. 138).

Destruktive ledere har som hensikt å påvirke medarbeidere på en måte som oppleves som negativ, og et eksempel på dette kan være ledere som ikke griper inn i negative hendelser eller utvikling som forventes av dem. Med andre ord så følger dem ikke opp sine medarbeidere og heller ikke organisasjonens arbeidsoppgaver og målsettinger. Denne type ledelse blir også omtalt som *laissez faire- ledelse*, eller ”*la det skure- ledelse*”, som blir sett på som negativ ledelse fraværende i visse typer atferd og handlinger (Einarsen m.fl., 2002).

Destruktiv ledelse kan klassifiseres i tre motsetninger på aggressive handlinger eller atferd, og beskrives som: *verbal vs. fysisk atferd, direkte vs. indirekte atferd og aktiv vs. passiv atferd*. Hvordan oppfattes lederen? En leder kan enten være destruktiv ved å opptre verbalt og direkte, for eksempel ved å skjelle ut en medarbeider for å være udugelig, eller så kan lederen være *passiv og indirekte*. Det vil si for eksempel at en medarbeider blir utsatt for å bli tiet ihjel, som man også på engelsk kaller å gi ”*the silent treatment*”. Selv om dette er en passiv handling som virker uforståelig, er det riktigere å si at den er gjennomtenkt, og på mange måter aktivt destruktiv. Dette karakteriseres også som *laissez faire- ledelse* (Einarsen m.fl., 2002).

Svein Kile (1990, gjengitt etter Einarsen m.fl., 2002) har på bakgrunn av intervjuer og av egne erfaringer som bedriftsrådgiver og ledertrener forsket på medarbeidere som mente de hadde vært utsatt for destruktive ledere. Han kom frem til ulike kategorier innenfor destruktiv ledelse, og karakteriserte ledere som, *tyrannisk leder, den intelligente manipulator, feilfinneren og velvillig formynder*.

Den ”*tyrannisk leder*” er en ledertype som ofte vil fremheve seg selv som sjefen, hvor han eller hun vil påminne medarbeiderne på dette. Han eller hun kjennetegnes for å opptre negativt i forhold til medarbeiderne hvor medarbeiderens udugligheter påpekes stadig vekk. Alt fra å pirke og kritisere for den minste feil, til å skrike og kjeft. Dette gjør dem plagsomme å jobbe sammen med, og hvis medarbeideren prøver å sette seg imot denne lederen vil han eller hun se på dette som et angrep mot lederskapet som utøves (Einarsen m.fl., 2002).

”*Den intelligente manipulator*” er en annen type leder som arbeider mer i det skjulte, og skaper usikkerhet slik at medarbeiderne ikke forstår hva som foregår. Denne lederen planlegger bevisst hvordan han eller hun skal manipulere andre til å gjøre det de ønsker å oppnå. Her har lederen full kontroll på hva han eller hun ønsker, og som oftest blir saker tatt opp og avgjort i lukkede møter eller i situasjoner der medarbeideren ikke kan forutsi noe eller å ta del i beslutningene. Lykkes ikke denne lederen i å manipulere medarbeideren i første omgang, vil han eller hun skifte strategi for så å prøve igjen eller å ikke bli avslørt (Einarsen m.fl., 2002).

Noen ledere betegnes som ”*feilfinneren*”. Det som kjennetegner en slik leder er at han eller hun alltid er opptatt av å finne feil hos medarbeiderne. Slike ledere kan virke veldig kritiske hvor de hele tiden avslører medarbeiderens feil i full offentlighet. Lederens opptreden kan også i noen tilfeller føre til at medarbeiderne kommer i dårlig lys ved at de for eksempel setter ut løgn og dårlige rykter. Her vil medarbeiderne føle seg uthengt og dermed lite verdsatt (Einarsen m.fl., 2002).

”*Den velvillige formynder*” er ledertype som opphøyer seg selv til den allvitende leder og som kun vil sine medarbeidere det beste. Men problemet med slike ledere er at de lytter lite til sine medarbeidere, og motarbeider dem på et personlig plan. De er sta på å få tvunget frem sine egen vilje og med det tar de lite hensyn til medarbeidernes behov, meninger og

følelser. Dermed blir de paranoid hvor de er overdrevent kritisk til medarbeiderens innsats, men også detaljstyrer og overvåker medarbeiderens arbeid (Einarsen m.fl., 2002).

Disse destruktive ledertypene bryter medarbeiderne ned på et nivå hvor de får store psykiske og fysiske belastninger som hemmer deres arbeid og utvikling. Å jobbe under slike ledere er krevende hvor behov, interesser og innsats ikke blir verdsatt. Lederne fokuserer mer på seg selv og sine behov enn medarbeidernes som kan føre til høy grad av sykfravær, eller i verste fall at medarbeidere slutter i sin jobb. I kapittel 11.5 vil jeg ta for meg hvordan medarbeidere skal håndtere destruktive ledere. I den nedenstående kapitlet vil jeg gå inn på de ulike lederstilene, autoritære, demokratiske og verdibaserte.

4. Ulike lederstiler

De lederstilene og lederproblemene jeg tar opp her er knyttet til situasjoner hvor lederen selv ikke ser problemet, og dermed får vanskeligheter med å forstå sin egen rolle i samspillet med sine medarbeidere. I dette kapitlet tar jeg for meg, *den autoritære lederstil, den demokratiske lederstil og den verdibaserte lederstil*.

4.1 Autoritær lederstil

Den autoritære leder som også omtales som *"bad boss/slemme sjefer"* og tyranner misbruker sin makt ved å være sta og utilbørlige, hvor de ofte kan reagere med å være humørsyke, forvirrende og dårlig forberedt på det de skal gjøre. De lytter veldig sjelden til andres synspunkter og meninger, og står fritt for å gjøre ting på sin egen måte og etter sitt eget hode. Dermed kan de gjøre seg selv stor i egen og andres øyne ved å påta seg æren for arbeid utført av andre. Dette gjør at de sitter med den oppfattelsen om at de er feilfrie, og derfor ser de ingen verdi i tilbakemeldingene de får fra medarbeiderne. Oppstår det et problem så vil lederen *"se bort"*, og heller gå til angrep eller forsvare seg ved å legge skylda på personen enn situasjonen. Med andre ord så er det medarbeiderne som har skylda for oppstått situasjon, siden lederen sitter med inntrykk av at han eller hun er bedreviter. Hvis medarbeideren ytrer sine meninger og viser sin uenighet blir de sett på som illojale, og kan dermed bli degradert fra sin rolle til en mer uvesentlig rolle i organisasjonen. Lojaliteten vil de kun ha rettet mot seg selv og ingen andre enn dem (ComPass as, 2003).

4.2 Demokratisk lederstil

"Demokratiske" ledere som også omtales som *"nice boss/snille sjefer"* og karismatiske, bruker sin empati og følelser for å manipulere medarbeiderne for å bli likt. Derfor er de hele tiden opptatt av å ha egenskaper som tilfredsstiller andre, og dermed bruker de en god del tid og energi på å være hyggelig og tilstede for alle. De strever etter å være likt, og kommer de opp i situasjoner som krever at de må spille ulike roller vil de bli forvirret og uforståelige. Konflikter vil denne lederen ikke gå inn i fordi dette kan føre til at andre kan bli såret og med det at de blir *"mindre likt"*. En vanskelig situasjon kan også skape meningsutvekslinger og ubehageligheter som denne lederen ikke vil gå inn i. Dette kan føre til at medarbeidere ser på denne ledertypen som følsomme og sårbare, og med det mister de troverdigheten til denne

lederen. Denne lederen tenker ikke på seg selv som følsom og sårbar, men heller som redderen av situasjoner til å bli verre. Dette er en oppførsel som ikke alltid blir satt pris på slik de skulle ønske, og derfor vil de ofte føle seg misforstått og lite verdsatt. I slike situasjoner viser denne lederen at han eller hun er såret, og med det oppsøker de å få oppmerksomhet og medlidenhet. Derfor blir denne lederen vanskelig å forstå siden han eller hun spiller ulike roller og har ulike fremgangsmåter overfor medarbeiderne. Forlik eller kompromisser vil denne lederen se på som den beste måten å oppnå suksess, og disse kompromissene kan gjøres i lukkede møter eller private samtaler der det er få tilstede, hvor ting kan manipuleres og skjules (ComPass as, 2003).

4.3 Verdibasert lederstil

Verdibaserte leder blir betraktet som "*den gode lederen*" som gjennom sine riktige holdinger er et godt forbilde å etterfølge. De bruker makten på en forståelig, anerkjent og positiv måte, hvor tiden og energien blir brukt på å forstå medarbeiderne. Deres ulikheter blir utnyttet til personlig utvikling og organisasjonens fremdrift og måloppnåelse. Her fokuserer lederen på å ta i bruk medarbeidernes sterke sider slik at de holder seg motiverte og får den optimale muligheten til å utvikle seg. I forhold til den demokratiske lederen som hadde kompromisset som mål, har den verdibaserte lederen et prinsipp om at kompromiss kun er nest beste løsning. Den beste løsningen er en enhetlig felles løsning, hvor lederen gjennom medarbeidere bringer ulike synspunkter, tanker og ideer sammen. Lederen står åpen for tilbakemeldinger til sine ideer, og tåler at medarbeiderne har mer kunnskap og erfaringer enn dem selv. Oppstår det problemer vil den verdibaserte lederen oppsøke å finne sannheten, enn å frykte og skjule den, og heller være åpen og oppmuntrende ved å aktivt spørre sine medarbeidere om mulige løsninger. Sannheten for hvorfor problemet har oppstått er viktig for lederen å finne ut av, selvom den ikke er god. Når det gjelder utvikling og måloppnåelse setter den verdibaserte lederen arbeidsfellesskapet, medarbeiderne og organisasjonen fremfor seg selv, og med det er de mindre opptatt av å fremheve seg selv (ComPass as, 2003).

Ut i fra hva som hovedsakelig kjennetegner den autoritære lederstilen, kan man si at dominasjon og kontroll er sentrale faktorer. Med dette menes at det brukes mye tid på å kontrollere og styre sine medarbeidere, som kunne har vært brukt på en langt mer konstruktiv måte. Den demokratiske lederstilen kjenntegnes med at konkurranse og manipulasjon blir brukt destruktivt av lederen på andres bekostninger. Her brukes

kompromisser til å manipulere medarbeidere til å etterkomme deres ønsker. På denne måten får de som oftest det de vil. Mens den verdibaserte lederstilen utnytter de sterke sidene hos medarbeidere med sin væremåte som ofte er et eksempel til etterfølgelse. Menneskesynet hos en verdibasert leder preges av et helhetssyn med respekt, sannferdighet, rettferdighet og visdom, hvor mennesket blir et mål og ikke et middel.

Slik autoritær – og demokratisk lederstil beskrives, karakteriserer jeg de som destruktive lederstiler.

I den autoritære lederstilen er lederens rolle basert på misbruk av makt som medfører hemming av organisasjonens og medarbeiderens fremdrift og utvikling. Selvoppfattelsen er ganske stor, hvor tilbakemeldinger og uenigheter fra medarbeiderne blir slått hardt ned på, og spørsmål om lojalitet blir stilt. Dermed har de stor tro på *survival of the fittest*. Den demokratiske lederstilen er ofte leder som tenker selvsentrert og velger en løsning som er fordelaktig for seg selv. De strever etter å være likt av alle, og spiller mye på empati og følelser for å unngå konflikter og ubehagligheter. Denne ledertypen lover også ofte det ene og det andre i lukkede fora og/eller i private samtaler, uten at de løftene holdes og blir fulgt opp.

I kontrast til de nevnte lederstilene er den verdibaserte lederstilen noe å sikte til. Her preges forholdet mellom lederen og medarbeideren gjennom harmoni, gjensidig forståelse, og respekt.

5. Konsekvenser av destruktiv ledelse

Det kan forekomme ulike konsekvenser av destruktiv ledelse, og en av de mest omtalte er mobbing på arbeidsplassen. I dette kapitlet har jeg valgt å legge fokus på hva mobbing er, og hvorfor mobbing forekommer.

5.1 Mobbing

Mobbing kan refereres til nedvurderende og alvorlige personmotsetninger som foregår langvarig, hvor medarbeideren gradvis blir mer og mer stigmatisert på arbeidsplassen. Det er viktig å være klar over at ikke alt kan betraktes som mobbing i dagligtalen, for eksempel uskyldig og vennskapelig erting og fleiping, hvor partene står hverandre likt, blir ikke betraktet som mobbing. Mobbing er synonym til det klart mer alvorlig ladede begrepet ”*trakassering*”. Ifølge Brodsky (1976, gjengitt etter Einarsen m.fl., 2005) kan trakassering på arbeidsplassen skilles mellom fire former for atferd, *det å utpeke syndebukker, bruk av kallenavn, fysisk vold og seksuell trakassering*.

Som jeg har omtalt i kapittel 3, nevner forsker Svein Kile ledere som opptrer destruktivt for ”*helsefarlige ledere*” eller ”*abusive bosses*”. Med denne oppfattelsen rettes søkelyset mot lederens langvarig og vedvarende trakassering av en eller flere av sine medarbeidere gjennom enten skjult eller åpenlyst nedlatende handlinger (Nielsen m.fl., 2004).

Ifølge Mikkelsen & Einarsen (2002, gjengitt etter Einarsen m.fl., 2005) så kan mobbing bli utført på mange ulike måter, og ofte er handlingene indirekte og skjulte slik også Svein Kile antyder. Indirekte og skjulte handlinger innebærer baksnakking og ryktespredning, som kan forårsake ubehag. Dette blir også omtalt som indirekte mobbing eller personrelatert handling som fører til sosial isolering og utfrysning. Her kan lederen også gjøre det vanskelig for medarbeideren ved å ikke gi nødvendig informasjon. Med direkte mobbing refereres det til en mer åpent og direkte handlinger overfor medarbeideren. Eksempel på dette kan være fleiping, trusler, utskjelling eller undervurdering av faglig innsats og kvalifikasjoner som refereres til arbeidsrelatert handling (Einarsen m.fl., 2005). Her er det viktig å understreke at handlingene kan være varierende fra en sak til en annen, og fra en situasjon til en annen.

6. Ledelsesteori

Slik de ulike destruktive ledertypene er beskrevet så er det helheten som må sees, og ikke enkelte trekk. Det vil si det er snakk om lederens *typisk væremåte* at man står ovenfor en destruktiv leder. Gary Yukl fremhever i sin metateori med bredt perspektiv på lederskap ulike strategier for å oppnå høyere trivsel og effektivitet i organisasjonen, og med det legges det vekt på elementer fra ulike teorier om menneskelig atferd. Det er viktig å understreke at det ikke finnes en bestemt lederstil som er den ”*riktige*”, men at det avhenger av medarbeiderne, lederen og situasjonen de befinner seg i (Araki, 1996).

Leder – medarbeider – relasjoner:

Relasjonen mellom leder og medarbeider er kjernen i organisasjonen, men dersom denne relasjonen blir negativ, så kan også medarbeidere reagere på ulike negative måter. For eksempel ved å redusere sitt arbeidsytelse, holde tilbake betydningsfull informasjon, dekke over feil eller begrense kommunikasjonen til lederen. Videre kan medarbeiderne også reagere med å slutte i arbeidet eller sykemelde seg fordi de ikke trives med sin leder (Araki, 1996).

Yukls modell viser ulike valgmuligheter lederen kan ha i forhold til prioritering av arbeidsoppgaver og forbedring av relasjonene til sine medarbeidere. Lederen må sørge for at ressurser er tilgjengelig for medarbeiderne slik at arbeidet på best mulig måte kan utføres, og med det nå målene som er satt. Dette vil også bidra til høyere trivsel, velvære og glede på arbeidsplassen (Araki, 1996).

6.1 To modeller for ledelse

Argyris og Schön (1970, gjengitt etter Aakerøe, 1997) mener at ledere gjennom kunnskap, erfaringer og verdier vil utvikle modeller for ledelse. Det vil si at lederen bruker antagelser og teorier for å skape en virkelighetsoppfattelse på hvordan ledelse skal tas i bruk. Argyris og Schön kom dermed frem til to grunnmodeller for hva som karakteriserer lederen i ulike situasjoner med medarbeideren. Disse grunnmodellene kaller de Modell I og Modell II.

I Modell I er lederen mer påpasselig med å gi medarbeiderne rom for prøving og feiling. Her legger lederen vekt på å ikke vise følelser, men han eller hun prøver også å unngå negative

innstillinger og konflikter som kan gi ubehagligheter. Dette kan føre til at lederen går i en ”*skyttergravstilling*” (Aakerøe, 1997).

I motsetning til Modell I har vi Modell II, som kjennetegnes ved at lederen gir medarbeiderne større spillerom hvor de blir betraktet som en ressurs og støtte for oppnåelse av gode resultater for organisasjonen. Her har lederen og medarbeideren god kommunikasjon hvor søking etter alternativer til løsninger gjøres i fellesskap. I denne modellen er situasjonen preget av samarbeid, hvor man i fellesskap skal nå målene (Aakerøe, 1997).

Modell I er mer preget av å være destruktiv, fordi lederen vil unngå konflikter og negative innstillinger, som dermed gir medarbeiderne lite spillerom for både å ta opp og løse problemene. Dette blir også kalt for ”*bruksteori*”. Mens Modell II blir oppfattet som god ledelse, hvor god kommunikasjon mellom leder og medarbeider forekommer, og det gis større spillerom for å søke etter løsninger og å ta beslutninger. Dette kalles også for ”*påtatt teori*” (Aakerøe, 1997).

7. Oppgavefokusert - & Relasjonsfokusert ledelse

Oppgavefokusert:

Oppgavefokusert ledelse innebærer at lederen konsentrerer seg om de plikter og ansvar som hviler på den enkelte medarbeider eller gruppe. En leder som er oppgavebasert forteller sine medarbeidere om hvordan oppgavene skal utføres, og med hvem. Her gir lederen retningslinjer for hvordan medarbeideren skal forholde seg gjennom enveiskommunikasjon uten noen form for meningsutvikling. Lederen etterser i ettertid arbeidets kvalitet og gjør vurderinger av medarbeiderens arbeid og resultater (Einarsen m.fl., 2002).

Relasjonsfokusert ledelse:

I motsetning til oppgavefokusering har vi relasjonsfokusering som fokuseres på å støtte og veilede medarbeiderne. Relasjonsfokusert ledelse defineres som *"...i hvilken grad en leder engasjerer seg til toveiskommunikasjon"* (Einarsen m.fl., 2002, s. 292).

Dette innebærer at en leder står åpen for meningsutveksling, hvor han eller hun både lytter, oppmuntrer og motiverer sine medarbeidere. Lederen forteller også sine medarbeidere om hvordan oppgavene skal utføres, og hvorfor utførelsen gjøres på en bestemt måte. Her hjelper lederen også til ved behov, og roser og anerkjenner vellykket arbeidsutførelse.

De to dimensjonene oppgavebasert og relasjonsbasert ledelse kan kombineres på ulike måter, men det avhenger av situasjonen og modenhetsnivået til medarbeideren.

7.1 Hersey & Blanchards modell for situasjonsbestemt ledelse

Innenfor situasjonsbestemt ledelse fokuseres det på hvordan en leder utforsker og forstår omgivelsene og medarbeiderne, men også tilpasse lederstilen etter medarbeiderens modenhetsnivå, ferdighetsnivå eller utviklingsnivå (Einarsen m.fl., 2002).

Det finnes ingen perfekt måte å lede på, så derfor er det viktig å presisere at situasjonsbestemt ledelse er opptatt av å påvirke atferden til medarbeideren, og ikke deres holdninger og følelser.

Hersey & Blanchard (1993, gjengitt etter Einarsen m.fl., 2002) utviklet en modell for situasjonsbestemt ledelse, og den sentrale tesen i modellen er lederens utforskende evne til å tilpasse medarbeideren, og hans eller hennes behov (Einarsen m.fl., 2002).

Med andre ord er en leders oppgave å bedømme situasjoner som oppstår i organisasjonen, og dermed tilpasse seg disse. Men her må lederen også klare å justerer på forholdet mellom hvor *styrende* (oppgavefokusert) eller *støttende* (relasjonsfokusert) han eller hun skal være i ulike situasjoner, for så å tilpasse det etter medarbeidernes ulike behov. Ut i fra dette kom Hersey & Blanchard frem til fire lederstiler som lederen kan bekle i ulike situasjoner, og de er, *instruerende, rådgivende, medvirkende og delegerende*. Jeg skal nå gå nærmere inn på disse lederstilene (Einarsen m.fl., 2002).

Instruerende lederstil (jfr. Figur.1):

Lav modenhet tilsier at medarbeidere må instrueres. Lederen legger her mer fokus på arbeidsoppgavene og måloppnåelsene enn å motivere, støtte og oppmuntre medarbeideren. Det finnes selvsagt også situasjoner hvor instruerende lederstil ikke vil være hensiktsmessig, og dermed blir det oppfattet som destruktivt. Det kan gjelde i situasjoner hvor medarbeideren er motivert og har god nok erfaring med å løse oppgavene på egenhånd. Med andre ord så vil denne lederstilen være lite hensiktsmessig når medarbeideren er selvgående og motivert (Nybrodahl, 2004).

En autoritær eller en demokratisk leder vil i denne situasjonen opptre instruerende mot de selvgående og motiverte medarbeidere. Den autoritære lederen (i kapittel 4.1) vil i sin rolle opptre instruerende uten å ta hensyn til medarbeiderens ferdigheter. Mens den demokratiske lederen (i kapittel 4.2) vil ha en dårlig måte å blande seg inn i medarbeidernes arbeid, under påskudd av å skulle hjelpe, mens den egentlige årsaken oftere er ønsket om å kontrollere, og for å forsikre seg om at det ikke skjer noe som kan skape ubehageligheter.

Rådgivende lederstil (jfr. Figur.1):

Den rådgivende lederstilen kjennetegnes ved *sterkt styrende og sterkt støttende atferd*. Her vil lederen selv stå for planleggingen av arbeidet og bestemme hvem som gjør hva, hvordan, når og hvor. Lederen er her mer tilgjengelig og synlig tilstede, og står også åpen for toveis kommunikasjon hvor medarbeiderne blir oppmuntret til dialog og meningsutvikling. Denne lederstilen vil blant annet være lite hensiktsmessig når medarbeideren sliter med

motivasjonen, og kan dermed bli oppfattet som destruktivt. Det kan gjelde særlig hvis medarbeideren er ny i sin arbeid og ikke har tidligere erfaring på området. En rådgivende lederstil vil også fungere dårlig overfor medarbeidere som er topp motiverte, har den nødvendige kompetansen og kan løse oppgavene på egenhånd. De har ikke stort behov for støtte i disse situasjonene (Nybrodahl, 2004).

Den autoritære lederen (i kapittel 4.1) vil aldri ha en rådgivende lederstil, fordi det finnes kun en riktig måte å gjøre jobben på, nemlig slik lederen vil. Mens den demokratiske lederen (i kapittel 4.2) vil heller vise at han eller hun er såret fordi medarbeideren mangler motivasjon, og med det opptre som et offer.

Medvirkende lederstil (jfr. Figur.1):

En medvirkende lederstil kjennetegnes av en *sterkt støttende*, men *mindre styrende atferd*. Medarbeideren besitter her med den nødvendige kompetansen og arbeidserfaringen til å utføre arbeidsoppgavene på egenhånd. De har derfor ikke behov for høy grad av styrende ledelse, men heller for sterkt støttende fordi de har lav motivasjon og er utbrent. Lederen får i ansvar å få dem involvert i oppgaveløsning, utfordre og oppmuntre dem. Her vil lederen også være tilstede med åpne samtaler og dialoger, men vil la medarbeideren finne løsningen på egenhånd. Denne lederstilen kan også bli oppfattet som destruktivt eller lite hensiktsmessig når medarbeideren mangler kompetanse og arbeidserfaring på å løse oppgavene, som videre kan føre til frustrasjon og passivitet. Lederstilen passer også dårlig overfor motiverte medarbeidere fordi de har ikke de samme behovene for å få motivasjon (Nybrodahl, 2004).

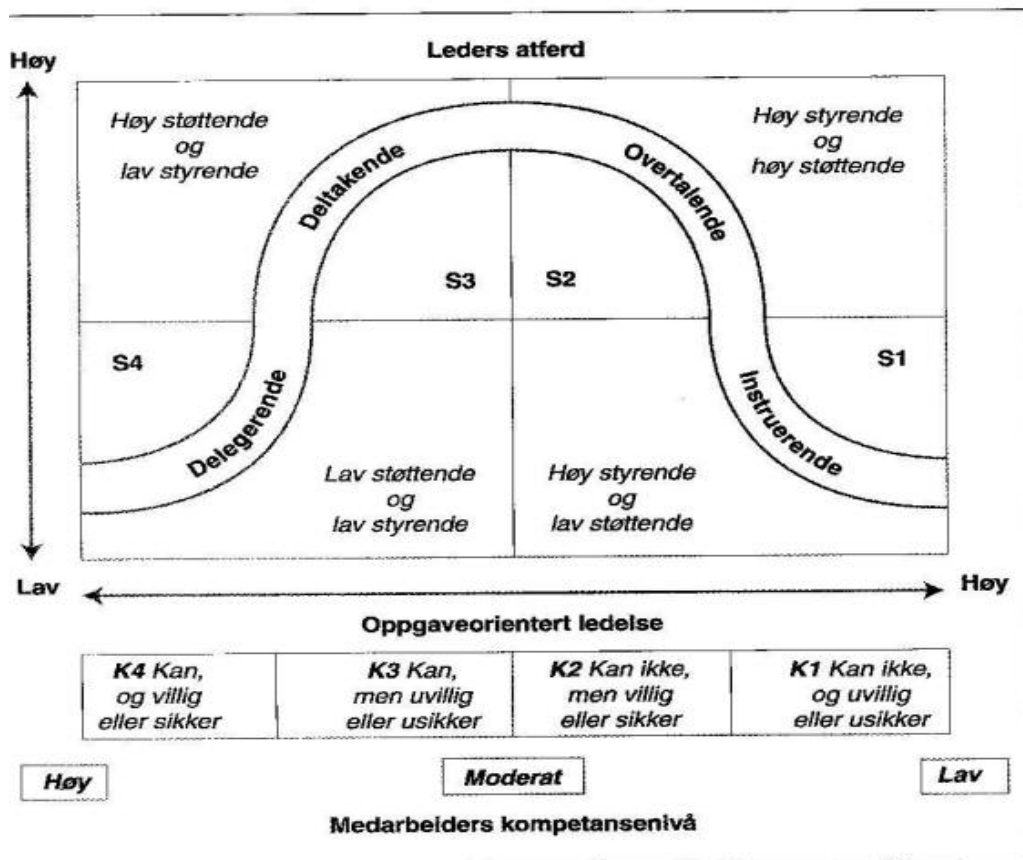
Den autoritære lederen (i kapittel 4.1) vil aldri ha en sterk støttende og mindre styrende atferd. Tvertimot vil det være en mer sterk styrende og mindre støttende atferd. Den demokratiske lederen (i kapittel 4.2) vil som nevnt overfor, opptre såret på grunn av mangel på medarbeiderens motivasjon, og med det bruke medarbeiderens skyldfølelse til å utføre arbeidet.

Delegerende lederstil (jfr. Figur.1):

Høy modenhet innebærer at lederen i stor grad delegerer ansvar og myndighet til medarbeiderne. Her stoler lederen på at medarbeideren selv styrer sitt arbeid, og har kompetansen og motivasjonen. Dermed er det ikke behov for å støtte medarbeideren i det

daglige arbeidet. En delegerende lederstil passer ikke i alle situasjoner og kan bli oppfattet som destruktivt særlig hvis medarbeideren ikke har nok kompetanse eller arbeidserfaring til å utføre arbeidsoppgaven. Med andre så kan ikke lederen delegere en arbeidsoppgave hvis medarbeideren er usikker på hvordan han eller hun skal løse oppgaven. Dette kan føre til at medarbeideren blir demotivert, og føler ubehag (Nybrodahl, 2004).

Den autoritære lederen (i kapittel 4.1) vil ikke delegere noe av arbeidet i fare for å miste kontroll, og dermed få sin posisjon truet. Mens den demokratiske lederen (i kapittel 4.2) delegerer gjerne arbeidet, men klarer ikke å holde seg unna for å unngå at det skal oppstå konflikter og ubehagelige situasjoner.



Figur 1. Situasjonsbestemt ledelse (Einarsen m.fl., 2002, s. 295).

7.2 Fordeler og ulemper med Hersey & Blanchards modell

Fordeler med Hersey & Blanchards modell for situasjonsbestemt ledelse kan være fokus på medarbeiderens personlig vekst og utvikling. Ledernes oppgave blir dermed å kartlegge

medarbeidernes modenhetsgrad og oppgaveorientering. Ulempene er ikke mange, men modenhetsgraden til medarbeiderne kan diskuteres (Araki, 1996).

7.3 Fred Fiedlers kontingensteori for ledelse

Fred Fiedler hevder i sin kontingensteori (1967, gjengitt etter Einarsen m.fl., 2002) at ledere har forskjellige lederstiler ut ifra de ulike gruppene de tilhører. Lederen er enten opptatt av relasjonen til medarbeiderne eller så er de opptatt av arbeidsoppgavene. Det vil si med andre ord at hvis en leder er oppgavefokusert så betyr det at han eller hun er mer opptatt av arbeidsoppgavene enn relasjonene til sine medarbeidere. Ifølge Fiedler (1967, gjengitt etter Einarsen m.fl., 2002) så avhenger dette av hvordan situasjonen fortoner seg enten som gunstig eller ugunstig. Han hevder videre at en leder vil fungere godt eller dårlig med sin foretrukken lederstil er avhengig av tre situasjonsfaktorer, *1) relasjonen mellom leder og medarbeider, 2) oppgave struktur, 3) lederens stillingsmakt* (Einarsen m.fl., 2002).

Den første situasjonsfaktoren dreier seg om *leder- medarbeider – relasjoner*, det vil si støtte og lojalitet til lederens måte å utøve sitt lederskap på. Dersom denne relasjonen mellom leder og medarbeider blir dårlig vil dette være en ugunstig situasjon å utøve ledelse i siden tilliten til lederen ikke vil være tilstede. Den andre situasjonsfaktoren dreier seg om *oppgavens struktur*, det vil si hvor oversiktlig eller uoversiktlig arbeidsoppgavene er for medarbeideren. Det er vanskelig for en leder å utøve sitt lederskap dersom arbeidsoppgavene uoversiktlige for medarbeideren. Den tredje situasjonsfaktoren Fiedler beskriver, er *stillingsmakt*. Her fokuseres det på hvor mye formell autoritet lederen har, det vil si å evaluere medarbeiderens arbeid og innsats, men også gi belønninger eller sanksjoner. Derfor antar Fiedler at stor stillingsmakt gir en gunstig situasjon for å utøve ledelse (Einarsen m.fl., 2002).

Han har kommet frem til at oppgavefokusert er best i både gunstig og ugunstig situasjoner. Lederens effektivitet i forhold til de gunstige og ugunstige situasjonene er avhengig av personlighetstrekk, og kontrollen lederen har over situasjonen og medarbeiderne (Sospsykologi, 2010).

Ulempe med Fiedlers kontingensteori er at *"det ikke finnes personlige trekk som er funksjonelle i alle situasjoner"* (Araki, 1996, avsnitt 8). Her er oppfatningene forskjellige, hvor mange vil mene at nettopp dette er stryken til Fiedlers kontingensteori.

7.4 Skille mellom Kontingensteori & Situasjonsbestemt ledelse

Det som skiller Fiedlers kontingensteori fra Hersey & Blanchard er at kontingensteorien går ut på å tilpasse situasjonen til lederen. Mens situasjonsbestemt ledelse går ut på å lære lederen til å tilpasse seg medarbeideren og hans eller hennes situasjon/ståsted (Araki, 1996).

8. Er man født leder?

I de foregående kapitlene har jeg tatt for meg både god – og destruktiv ledelse. Spørsmålet her blir da om ledelse er medfødt eller om det kan læres. Dette er en diskusjon som ingen ende vil ta, og derfor går jeg ikke inn i dybden på dette spørsmålet. Oppfatningen om ledelse er medfødt eller ikke, er splittet. Vi mennesker er forskjellige med ulike behov og interesser, og med det fungerer vi forskjellig i ulike situasjoner. Eksempelvis opptrer vi annerledes og tryggere når vi står overfor oppgaver vi behersker enn de vi ikke har god nok erfaring i eller har kjennskap til. Lederens oppgave blir å tilpasse seg den enkelte medarbeider og situasjonen som krever ulik ledelse og ikke en *"one size fits all"*- lederstil.

Hvis vi ser tilbake gjennom historien så har det vært mange gode ledere, men også mange dårlige ledere. Her er det snakk om fra de store oppdagerne til de meget farlige. Slik jeg har beskrevet i kapittel 3.3.1 om personlighet, har det i *"The Great man theory"* blitt gjort forskning på ledernes personlige egenskaper. Personlighet blir som intelligens betraktet som medfødt av enkelte teoretikere, og en av dem som stod sterk i troen om at ledelse er medfødt var Machiavelli, som kom med påstand om at det finnes to typer ledere, *den naturlige lederen* og *den som må lære*. Han mente videre at *når man lærer og mislykkes er det fordi man ikke er født leder*. Dette synspunktet deler også forsker Øyvind Martinsen som i sin forskning er opptatt av lederens personlighetstrekk og ledertrekk, og hevder at noen mennesker er bedre ledere enn andre. Ledere kan enten være sterke på transformasjonsledelse eller på transaksjonsledelse. Det vil med andre ord si at vi har ledere som er gode til å forstå, oppmuntre, inspirere og utfordre sine medarbeidere, eller de som beordrer og forventer at det skal bli fulgt. Gode ledere blir betraktet som transformasjonsledere, som ifølge Martinsen har det som trengs for å bli vellykkede ledere, og disse lederne har også vært heldig med genene. Ledere som utøver transaksjonsledelse skaper mistriivsel og fungerer dårlig i sin lederrolle. Disse lederne er ifølge Martinsen ikke heldig med genene, og dermed ikke medfødte ledere (Hynne, 2008).

Ikke alle er som sagt enig om at ledelse er medfødt, og vil hevde at det man lærer avhenger av omgivelsene og situasjonen. En som har vært kritisk til teorien om transformasjonsledelse er Gary Yukl (1999, gjengitt etter Hetland, 2008), som påpekte at det legges lite fokus på medarbeideren om hans eller hennes relasjon til lederen. Her er fokuset mer på lederen og lederatferden som han eller hun utøver overfor medarbeideren (Hetland, 2008).

En annen som kom med kritikk til teorien om lederens medfødte egenskaper var Stogdills (1948, gjengitt etter Vaag, 2010). Ifølge han vil ikke en lederstil i en bestemt situasjon fungere like bra i en annen, og derfor er det situasjonen og medarbeiderne som påvirker hvilken lederstil som skal benyttes. Med andre ord så finnes det ikke ingen spesielle eller unike trekk som skiller ledere fra ikke- ledere (Vaag, 2010).

9. Oppsummering

I foregående kapitтелene har jeg gjort rede for lederens rolle og funksjoner, det vil si hvilken rolle og utfordringer en leder har overfor sine medarbeidere og organisasjonen. En leders oppgave er å påvirke sine medarbeideres atferd og effektivitet, og derfor er balanse mellom å utøve makt og innha tillit viktig i denne sammenhengen. Relasjonsfokusering og oppgavefokusering er begge sentralt i lederens rolle, og i enkelte tilfeller kan det hende at lederen føler seg ukomfortabel, og med det usikker på omgivelsene og sin rolle som leder. Denne ledelsen kan skape frykt som både hemmer utviklingen til medarbeideren og fremdriften til organisasjonen. Hovedperspektivene jeg har brukt i oppgaven belyser destruktiv ledelse i forhold til situasjon, makt, personlighet og atferd. Disse faktorene er brukt for å skape en bred forståelse om det komplekse fenomenet destruktiv ledelse, og sees ikke som gjensidig utelukkende, men heller som gjensidig utfyllende.

En leder har ulike oppgaver og roller overfor organisasjonen og menneskene som han eller hun er satt til å lede. Lederrollen sier noe om hvilke forventninger medarbeidere har til lederen når det gjelder ferdighet og kompetanse. De viktigste ledelsesfunksjonene en leder har er å sette mål, motivere til innsats, organisere, planlegge og kontrollere, informere og kommunisere med medarbeiderne.

Ikke alle ledelse er god, og det kan komme i hovedsak til uttrykk gjennom de handlingene lederen bevisst utelater med den hensikt å ramme en eller flere av medarbeiderne. Destruktiv ledelse beskrives med bakgrunn i fire perspektiver. Gjennom *situasjonsperspektivet* har fokuset vært på miljøet i organisasjonen og de situasjoner som utløser eller framprovoserer destruktiv atferd hos en leder. I *maktperspektivet*, ble det lagt vekt på hvordan lederen utøver sin makt, hvilke former for makt lederen har, og hvilke grunnlag dette kan gi for maktovergrep og maktmisbruk. Ved *personlighetsperspektivet* ble søkelyset satt på lederens mer eller mindre stabile personlige egenskaper som årsak til hans eller hennes destruktive atferd. I *atferdsperspektivet* beskrives hvilke handlinger som generelt kan karakteriseres som destruktive, eller som blir opplevd slik av lederens underordnede.

Den destruktive ledelsen kan også deles i ulike lederstiler. Den autoritære lederen er en leder som misbruker sin makt destruktivt og ødeleggende overfor medarbeiderne, hvor han eller hun gjør ting på sin egen måte og etter sitt eget hode. Er noen uenig i det som blir gjort eller at det settes spørsmålstegn med det denne lederen foretar seg, blir det satt spørsmålstegn til

lojaliteten til medarbeideren. Den demokratiske lederen bruker mye av tiden og energien på å være hyggelig, og hele tiden opptatt av å ha de egenskapene som skal tilfredsstille andre. De vil unngå vanskelig og ubehagelig situasjoner for å slippe å gå i konflikt. Blir ikke deres væremåte verdsatt slik de håper, føler de seg misforstått og lite verdsatt, og dermed spiller de på sine følelser. Den verdibaserte lederen er en motsetning til de to foregående, og her har lederen mer fokus på å være samarbeidsorientert og hjelpsom, og viser forståelse, respekterer og utnytter ulikheter. Dermed er de ikke opptatt av å fremheve seg selv, men heller arbeidsfellesskapet, medarbeiderne og organisasjonen. De søker også å finne sannheten med å aktivt spørre sine medarbeidere, og spiller med åpne kort på lag med sin organisasjon og medarbeidere.

Det kan forekomme ulike konsekvenser av destruktiv ledelse, og en av årsakene jeg har nevnt er mobbing. Mobbing blir referert til alvorlige nedvurderende personmotsetninger der en medarbeider systematisk blir behandlet lite respektfull. Med andre ord handlinger som er enkeltstående og langvarige prosesser der en person gradvis blir mer og mer stigmatisert på arbeidsplassen. Mobbing kan bli utført på mange måter, enten direkte eller indirekte, åpent eller skjult, arbeidsrelatert eller personrelatert. Eksempler på handlinger kan være ryktespredning, baksnakkelse, neglisjering av meninger, fleiping/erting og uønskede seksuelle tilnærmelser. Men her er det også viktig å få med seg at ikke alt blir betraktet som mobbing når begge partene rangerer likt.

Yukl nevner i sin metateori at dersom leder-medarbeider-relasjoner er negative, kan medarbeidere også reagere på ulike måter. Eksempler på dette kan være begrense kommunikasjonen til leder, dekke over feil, opptre fiendtlig og/eller stjele. Med andre ord påvirkes og avgjøres situasjoner for hvordan og hvilken ledelse som utføres. Argyris og Schön mener at alle ledere vil utvikle modeller for ledelse. I Modell I gir lederen medarbeidere lite rom for å ta opp problemer som oppstår og søke etter løsninger. Mens i Modell II gir lederen medarbeidere større handlingsrom, hvor fokuset i større grad er rettet mot det som blir gjort og de resultatene som blir oppnådd i fellesskap.

Hersey & Blanchard legger fokus på situasjonsbestemt ledelse, hvor en leder kan være oppgavefokuset eller relasjonsfokuset. En oppgavefokuset leder kan fortelle sine medarbeidere om hvordan arbeidsoppgavene skal utføres, og med hvem. Mens en relasjonsfokuset leder legger fokus på å lytte og oppmuntre sine medarbeidere som har gått lei, og kan med det kommuniserer hvordan en jobb skal utføres. For å mestre slike

utfordringer må lederen kunne diagnostisere sine medarbeidere og omgivelsene for så å tilpasse lederstilen etter medarbeiderens modenhetsnivå, ferdighetsnivå eller utviklingsnivå. Dersom en leder diagnostiserer situasjon korrekt og tilpasser lederstilen til medarbeiderens ferdighetsnivå, vil mål oppnås effektivt. Ledere må derfor justere på forholdet mellom hvor *styrende* eller *støttende* han eller hun skal være, alt etter medarbeiderens ulike behov for oppfølging. Dermed la Hersey & Blanchard vekt på 4 lederstiler som ledern kan bekle i ulike situasjoner og de er, *instruerende, rådgivende, medvirkende og delegerende*. Fred Fiedler la i sin kontingensteori vekt på lederstilens effektivitet avhengig av hvor gunstig og ugunstig situasjonen fortonet seg. Om en leder ville fungere godt eller dårlig med sin lederstil er avhengig av tre situasjonsfaktorer, *relasjonene mellom leder og medarbeider, oppgavestruktur og lederens stillingsmakt*. Skillet mellom Fiedlers kontingensteori og Hersey & Blanchard er at kontingensteorien ønsker å tilpasse situasjonen til lederen. Mens hos Hersey & Blanchard er det snakk om at lederen tilpasser seg situasjonen.

Om ledelse er medfødt eller ikke, er de ulike oppfatninger om. Machiavelli og Øyvind Martinsen hevder i sin teori at ledelse medfødt, og at det finnes to type ledere, "*den naturlige lederen*" og "*den som må lære*". Ikke alle er enige om at ledelse er medfødt, hvor noen vil hevde at det man lærer avhenger av miljøet og situasjonen.

10. Metodiske betraktninger

10.1 Offentlig - & Privat sektor

Før jeg begynner å gå inn på metodevalg for denne oppgaven vil jeg først si litt om hvorfor jeg har valgt å legge fokus på offentlig- og privat sektor i undersøkelsen. For oppgavens del føler jeg at det vil være av interesse å se forståelsen av destruktiv ledelse i de ulike sektorene. Det vil si, hva lederene betrakter som destruktiv og hvordan de håndterer denne type ledelse. Slik jeg oppfatter dette er det ulike krav til ledelse i offentlig virksomhet og i privat virksomhet. En leder i den private virksomheten kan ha ofte større påvirkningsmulighet over sin arbeidshverdag, mens en leder i offentlig virksomhet kan i større grad få sine oppgaver definert og tildelt. Dette er rammer som kan påvirke utøvelsen og oppfattelsen av begrepet ledelse både innenfor oppgave – og relasjonsfokusering på ulike måter ved at noen ledere er mer fristilt og andre ikke. Ved å ta for meg begge disse to sektorene ønsker jeg å få frem likheter og ulikheter innenfor begrepet ledelse, og samtidig gi oppgaven bredde.

10.2 Metodevalg – ustrukturert spørreundersøkelse som forskningsmetode

Empirien i oppgaven er hovedsakelig basert på ustrukturert spørreundersøkelse. Valget for denne metodebruken ønsker jeg å belyse i dette kapittelet, og deretter skal jeg si litt om hvorfor jeg valgte den kvalitative spørreundersøkelsen som en metode og utgangspunkt for datainnsamlingen.

Mitt valg av denne ustrukturerte spørreundersøkelsen må sees i forhold til de teoretiske utgangspunktene og problemstillingen for oppgaven. Jeg ønsker å få frem informantenes forståelse av destruktiv ledelse, som krevde refleksjon og tolkning. Jeg brukte kvalitativ metode som en fortolkningsteknikk for å belyse forståelsen og meningene i datainnsamlingen. Med tanke på oppgavens problemstilling og fokusområde var det for min del hensiktsmessig med en kvalitativ innfallsvinkel.

Metoden jeg har sett på og brukt er av George R. Kelly som ble utviklet på midten av 1950-tallet, og er kjent som *Personal Construct Theory*. Denne teorien går ut på hvordan en person relaterer seg til sine tidligere erfaringer (Digoo.info: 2009- 2010). Hans metode ble

benyttet i intervjuer av enkeltpersoner, mens jeg valgte å se på teorien for å få ideer til hvordan jeg skulle formulere og strukturere spørsmålene. Resultatet ble et ustrukturert spørreskjema som ble sendt ut pr mail til de ulike lederne innenfor den private og offentlige sektor i næringslivet. Jeg valgte ustrukturert spørreskjema istedenfor intervju, grunnet større distribusjonsmulighet. Samtidig er dette lite ressurskrevende i forhold til tidsbruk og økonomi, som også gir informantene mulighet til å være anonyme, og forhåpentligvis mer åpne og ærlige i forhold til spørsmålene jeg stiller.

Ulemper knyttet til ustrukturert spørreundersøkelsen kan blant annet være at man ikke får stilt oppfølgingsspørsmål underveis, men i tillegg til dette kan det være en mulig fare for at spørsmålene misforstås eller feiltolkes av informantene. Samtidig kan også svarene være vanskelige og tidskrevende å kategorisere og bearbeide. En annen ulempe er at man får korte og ufullstendige svar, kanskje en setning, eller gjerne bare et ord. Et intervju kunne gitt et mer tydeligere og større bilde av hvordan ledere forstår og arbeider med destruktiv ledelse, men også gitt mulighet til gå dypere i besvarelser og avklare i eventuelle feiltolkninger. Et intervju vil på en annen side krevd mer tid og gitt mindre muligheter til å få ærlige svar. Dette kan være av det sensitive temaet som problemstillingen tar opp. Informantene ønsker kanskje ikke å kaste dårlig lys over seg selv eller organisasjonen, og dermed mener jeg at ustrukturert skjema tjener formålet mitt best.

Personal Construct Theory ga meg bedre innblikk i hvordan spørsmålene kunne formuleres, og dermed få en besvarelse med informantenes personlig erfaringer og synspunkter om destruktiv ledelse. Dette ga videre et grunnlag for å sammenligne eksemplene som ble uttrykt i spørreundersøkelsen. Resultatene kan i *Personal Construct Theory* analyseres som både kvalitativt og kvantitativt, og med det har jeg valgt å analysere resultatene fra undersøkelsen på den kvalitative metoden.

10.3 Data presentasjon & tolkning

Med bakgrunn i kategoriene presentert i det foregående kapittelet vil jeg her presentere datamaterialet oppgaven baserer seg på, og de tolkninger jeg trekker ut av dette. Siden jeg ikke har hatt altfor stort datagrunnlag, så ble det uansett en utfordring å få oversikt over besvarelsene. Dataene ble delt inn i kategorier og fremsto umiddelbart som sentrale i forhold til det teoretiske utgangspunktet mitt, det vil si kategorier som atferd, situasjon, makt

og personlighet som allerede var konstruert på forhånd i forhold til min teoridel. I disse kategoriene plasserte jeg utsagn og sitater fra informantene. Ikke all data var kategoriserbare, og dermed måtte jeg trekke frem det som var interessant og relevant for min problemstilling. Prosessen med å gå frem og tilbake mellom empiri og data måtte modnes før jeg virkelig fikk igang det som skulle være gjenstand for analysen. I det store og hele har jeg i analysen og tolkning konsentrert meg om både likheter og forskjeller hos informantene. Denne prosessen har jeg gjort bevisst, fordi jeg ville se både likhetene og forskjellene i deres besvarelse opp mot teorien.

10.4 Oppbygging & bearbeidelse av spørreskjema

Spørreundersøkelsen besto av 12 spørsmål (se vedlegg 1) hvor noen av spørsmålene fikk informantene til å vurdere kontraster slik som destruktiv ledelse, god ledelse osv.

Spørreundersøkelsen var laget for å få utdypende svar, og dermed gi et større bilde av deres forståelse av destruktiv ledelse. Flervalgs- og *"ja eller nei"* svaralternativer ble unngått i spørreundersøkelsen.

Før utsendingen av spørreskjemaene var det viktig for meg å få samtykket til bruk av spørreundersøkelsen i de ulike organisasjonene. Dette visste seg ikke til å være et problem for noen, mens andre ville ha et møte hvor jeg fikk beskjed om å omformulere og kutte bort noen av spørsmålene. Uten å lage noe oppstyr rundt dette, uttrykte jeg min forståelse og gjorde om noen av spørsmålsformuleringene. Dette førte til at spørreskjemaet ble omgjort fra 12 til 9 spørsmål, men omformuleringen av noen spørsmål ga meg ikke mindre forståelse på deres besvarelser (se vedlegg 2).

10.5 Valg av informanter & gjennomføring av spørreundersøkelse

Alle informantene fikk skriftlig informasjon om hva spørreundersøkelsen skulle gå ut på og hva det skulle brukes til. Spørreundersøkelsen ble sendt ut via mail til informantene, hvor noen valgte å besvare på spørreskjema i arbeidstiden på jobben, mens andre tok besvarelsen hjemme i fritiden. I forkant hadde de, som tidligere nevnt, fått utlevert et informasjonsskriv, og blitt gjort oppmerksomme på at undersøkelsen ikke sees på som personlighetstesting, men heller som en læringssprosess. De fikk i tillegg til dette også beskjed om at navn og organisasjon anonymiseres, og virket tilfreds med dette.

Spørreskjemaet ble sendt ut til et utvalg på 8 ledere. Hvor iblant 3 er toppledere, 3 mellomledere innenfor den multinasjonal møbelkjedevarehuset, 1 franchiseleder innenfor servicehandel, og 1 pedagogisk leder i en barnehage. Utvelgelsen av informantene var basert på ledernivå, bakgrunn og erfaring, det vil si hvilken oppfattelse og kjennskap jeg hadde til informantene som ville svare på en tilfredsstillende måte. Utvelgelsen var uavhengig av deres alder og kjønn, med andre ord så var det for meg viktig å finne erfarende ledere. På grunn av tidsperspektivet og begrensning på oppgaven så jeg 8 ledere som et passende utvalg.

Spørreskjemaet ble besvart av 6 av 8 ledere innenfor sektorene, som var lavere enn jeg forventet. Grunnen til at jeg trolig ikke fikk fullverdig antall besvarelse kan være mange, men tror en av grunnen kan skyldes problemstillingen for oppgaven, eller andre eventuelle grunner som tidsbruk. Enkelte opprettholdt fristen for innlevering av besvarelsen, mens andre overgikk fristen som eventuelt kan skyldes hektiske arbeidsdager. I utgangspunktet ønsket jeg meg mellom 6- 8 personer til spørreundersøkelsen, og mottok besvarelse på undersøkelsen av: 3 mellomledere, 1 toppleder, 1 franchiseleder og 1 pedagogisk leder. Grunnet det begrensede utvalget vil det derfor ikke være hensiktsmessig å generalisere resultatene fra analysen av spørreundersøkelsen. Det er lederens individuelle erfaringer denne spørreundersøkelsen tar for seg og vil sees i sammenheng med teori for å gi mening i en større sammenheng.

Besvarelsen viser en visst forskjell på oppfattelse av ledelse mellom private og offentlige sektorer. Enkelte av svarene jeg fikk inn ble listet opp i punkter, mens andre var mer utfyllende. Slik jeg tolker besvarelsene henviser informantene til sine egne erfaringer innenfor egne organisasjoner, og gir besvarelsen et personlig preg.

11. Analyse & drøfting

Dette kapittelet bygger på presentasjon og tolkning av de teoriene presentert i det foregående kapittelene. Drøftingen baserer seg på informantenes forståelse av destruktiv ledelse, og momenter som i denne sammenheng sees på som relevante er: *Utøvelse av destruktiv ledelse, konsekvenser av destruktiv ledelse og håndtering av destruktiv ledelse.*

11.1 Fremgangsmåte

Ved presentasjon av resultatene valgte jeg å se på helhetsinntrykket av hva informantene svarte, og plukket ut sitater som beskrev dette. På den måten ble informantenes mening om temaene belyst på en realistisk måte. Samtidig trakk jeg inn sitater som kunne tolkes og forstås på forskjellige måter. Det ble trukket frem ordrette sitater fra besvarelsene for å knytte teori og egne tanker rundt, for så å gi leseren mulighet til selv å vurdere resultatene.

11.2 Utøvelse av destruktiv ledelse

Det finnes mye forskning innenfor destruktiv ledelse som legger vekt på lederens destruktive atferd, det vil si lederens væremåte som kan beskrives gjennom ulike begreper og/eller lederstiler. Men det kan også sees i forhold til ulike situasjoner, lederens makt og personlighet. Mitt teoretiske utgangspunkt for destruktiv ledelse er slik beskrevet i foregående kapittelene basert på faktorene atferd, situasjon, makt og personlighet. Jeg vil starte med å gjennomgå de typiske hovedtrekkene for destruktiv ledelse, og her tar jeg for meg svarene fra undersøkelsen, som jeg dermed drøfter opp mot teorien med mine egne synspunkter og forståelse.

Oppgavefokuset eller relasjonsfokuset?

Spørreundersøkelsen har gitt ulike svar på hva som betraktes som forskjellen på god og destruktiv ledelse. Men mye av forståelsen på dette temaet oppfattes til å være det samme. På spørsmål om *hva man mener kjennetegner destruktiv ledelse* gis det forskjellige svar både fra den private og offentlige sektoren, men forståelsen om at det er bundet med negativ innstilling/atferd er samstemt innenfor de ulike sektorene. I kapittel 3 defineres destruktiv ledelse som ”*handlinger lederen benytter seg av i den hensikt å påvirker andre på en måte som de fleste medarbeidere vil kunne oppleve som negativ*” (Einarsen m.fl., 2002, s. 233).

Det kan komme i hovedsak til uttrykk gjennom de handlingene lederen bevisst utelater med den hensikt å ramme en eller flere av medarbeiderne.

Ifølge Skogstad (1997, gjengitt i Einarsen m.fl., 2002, se kapittel 3) beskrives betegnelsen destruktiv ledelse brukes for å beskrive en lederstil som rammer organisasjonens produktivitet og medarbeidernes velvære på en negativ måte. Det vil si lederstil som oppfattes som skremmende, provoserende og truende. Et eksempel på dette kan være kommunikasjonen mellom lederen og medarbeideren, hvor lederen unnlater å gi viktig informasjon slik at medarbeideren enten kommer i en vanskelig situasjon de ikke klarer å løse, eller at jobben som skal utføres blir vanskeligere (Einarsen m.fl., 2002).

En av mellomlederne forklarer i sin forståelse av destruktiv ledelse at en leder bør være en pådriver, ikke en ødelegger, og uttrykker det videre på denne måten: *"Destruktiv ledelse er slik jeg ser det en leder som ikke evner å utvikle de under seg, og som ikke klarer å få med seg gruppen. I stedet for at man samler gruppen og jobber mot et felles mål, skjer kanskje det motsatte, gjennom å ikke "se" den enkelte medarbeider, vurdere dens behov og potensiale. Dette vil føre til at mange medarbeidere vil føle seg oversett og tilsidesatt".* På hvilken måte gjøres det? Mellomlederen forklarer videre at *"...en destruktiv leder er for meg en person som istedet for å bygge opp en medarbeider heller bryter han eller henne ned. Lederen gjør det ved å ikke gi klare forventninger, ikke gi medarbeideren ros og ikke følge opp med konsekvenser når det er behov for det".*

En annen forklaring på samme spørsmål om destruktiv ledelse uttrykker den pedagogiske lederen at: *"En destruktiv leder tar ikke kritikk fra sine medarbeidere, og ser ikke seg selv i det store aspektet".* Dette begrunnes videre: *"Det viser seg at hvis det er noe som ikke fungerer på arbeidsplassen (personalsamarbeidet eller i forhold til arbeidsoppgaver) leter lederen feilene hos sine medarbeidere".* Noe den tredje mellomleder også er samstemt med, men slik jeg oppfatter det uttrykkes det på en litt annen måte. Mellomlederen uttrykker i sin forklaring: *"En leder som prioriterer feil oppgaver hele tiden er ikke bra for gruppen".* Den pedagogiske lederen fortsetter videre i sin forklaring med å uttrykke hvordan det forekommer, og uttrykker som så: *"Medarbeideren blir ikke hørt, som oppstår av dårlig kommunikasjon mellom lederen og medarbeideren som videre fører til at de ikke klarer å samarbeide mot felles mål, og med det dukker det opp uenigheter og konflikter".*

Min tolkning av sitatene overfor er at dårlig kommunikasjon er et sentralt problem innenfor destruktiv ledelse. For måloppnåelse og suksess er kommunikasjon en viktig faktor både for en gruppe, men også for enkelt individet. Kommunikasjonen kan hemmes på ulike måter. Dette kommer til uttrykk når en mellomleder mener at: *"En destruktiv leder hører ikke på hva andre har og si. Det vil si at hans eller hennes meninger/besluttninger alltid er riktige. Han eller hun slår også hardt ned på alt, og med det ikke lett å kommunisere med"*. Dårlig kommunikasjon kan forekomme av ulike grunner. Min tolkning på dette er at dårlig kommunikasjon kan sees på som et produkt av uenigheter og konflikter mellom lederen og medarbeideren.

Ifølge Kaufmann & Kaufmann (2003) deles kommunikasjon inn i ulike funksjoner i forholdet mellom lederen og medarbeidere. Gjennom god kommunikasjon klargjøres mål og arbeidsoppgaver som skaper motivasjon og utvikling. Dette kan gjøres i en medarbeidersamtale eller toveis kommunikasjon i arbeidsdagen. Dermed kan god kommunikasjon forsterke samspillet og samarbeidet mellom ledere og medarbeidere. Gjennom konstruktive tilbakemeldinger skapes utvikling og jobbytelse, som igjen skaper god læring som reduserer usikkerheten lederen og medarbeideren skulle ha. For å si det med andre ord så skaper kommunikasjon troverdighet og tillit, som er viktig for oppnåelse av mål, men også trivsel og egenutvikling.

Koblingen mellom samarbeid og kommunikasjon slik vi har sett er essensiell for organisasjonens fremgang og måloppnåelse. Topplederen uttrykker noe samstemt med det den foregående mellomlederen har uttrykt, og forklarer i sin forståelse av destruktiv ledelse det slik: *"Jeg tenker på mangel på samarbeid og et klima hvor det ikke er rom for å gi hverandre tilbakemeldinger uten å frykte at det skal ha konsekvenser"*.

Hva som nå menes med konsekvenser forklares ikke i besvarelsen, men slik jeg tolker og forstår konsekvenser slik topplederen uttrykker, så kan det forekomme i form av ulike negative innstillinger overfor medarbeideren. En annen forklaring som den pedagogiske lederen uttrykker kan være at: *"lederen er usikker i sin rolle som leder"*. Ifølge Einarsen m.fl. (2002, se kapittel 3) kan også noe av grunnen ligge der, siden det kan hende at lederen ikke vil være mottakelig for innspill fordi han eller hun føler at posisjonen er eller blir truet.

Et eksempel kan være *utfrysing* av medarbeideren hvor han eller hun kan ties ihjel av lederen som kan opptre passiv og indirekte. Et annet eksempel kan være at lederen kan opptre

aggressivt på en aktiv, verbal og direkte måte ved å skjelle ut medarbeideren. Hvis leder-medarbeider relasjonen ifølge Yukl (i kapittel 6) utarter seg til å bli negativ, så kan medarbeideren også reagere på en nokså negativ måte for eksempel ved å redusere sitt arbeidsytelse, holde tilbake betydningsfull informasjon, dekke over feil eller begrense kommunikasjonen til lederen. Videre kan medarbeiderne også reagere med å slutte i arbeidet eller sykemelde seg fordi de ikke trives med sin leder. Slik sett kan konsekvensene være mange, og dette kan dermed også skape en jobbsituasjon med mye frustrasjon for både medarbeideren og lederen. Som forklart i kapittel 3.4 så kan en anspent jobbsituasjon medføre aggressiv reaksjon hos lederen, og dette slik uttrykt av mellomlederen overfor kan føre til at lederen slutter å høre på sin medarbeidere, og med det vil slå hard ned på alt og være sta på at deres meninger og beslutninger alltid er riktige.

Likhetene slik jeg leser og forstår informantene, så oppfattes destruktiv ledelse som mangel på mellommenneskelige relasjoner, det vil si relasjoner mellom lederen og medarbeidere. Begreper som betegnes felles og sentrale i det informantene uttrykker, er faktorer som innebærer dårlig kommunikasjon, mangel på samarbeid og dårlig håndtering av tilbakemeldinger. Dette mener jeg skaper en fellesforståelse på faktorer om samarbeid og kommunikasjon som inngår i hverandre. Med relasjonsfokusert ledelse og tilfredsstillelse av medarbeidernes behov og interesser er det viktig at lederen aktiv lytter til, støtter og oppmuntrer medarbeiderne gjennom toveiskommunikasjon.

Slik jeg oppfatter forskjellen som uttrykkes av informantene på spørsmålet om destruktiv ledelse, nevner den pedagogiske lederen *"en leder som dårlig mottaker av kritikk"*, som kan forklares ut ifra den demokratiske- og autoritære lederstilen. Hvis vi tenker ledertypen som demokratisk, vil lederen hele tiden være opptatt av å ha de egenskapene som tilfredsstiller andre, og kritikk tas mer personlig hvor lederen vil betrakte seg selv som et offer og spille på det for å få oppmerksomhet og medlidenhet. Hvis vi velger å se det ut ifra den autoritære lederstilen vil lederen i denne sammenhengen oppfatte at han eller hun blir angrepet, og vil forsvare seg med å komme med verbale og nedlatende sjikaner mot medarbeideren, noe som ifølge Kile (kapittel 3.3.3) også blir omtalt som *"psykopaten på jobb"*. Selv om kritikken som gis av medarbeideren er sanne vil dette bli brukt mot medarbeideren, hvor han eller hun vil bli ansvarliggjort for kritikken og situasjonen som har oppstått.

Mens den første mellomlederen overfor uttrykte at en leder skal være en pådriver, og ikke en ødelegger, forklares det ved at en leder ”*hemmer utvikling til sine medarbeiderne*”, og i det andre utsagnet så uttrykker den andre mellomlederen ”*feilfokusering på oppgaver*”.

Slik jeg oppfatter første utsagnet om ”*hemming av medarbeiderens utvikling*”, mener jeg at en leder har et stort ansvar for å veilede, rådgive og oppmuntre sine medarbeidere slik at de kan utvikle seg. Er lederen usikker i sin rolle, kan det fort få konsekvenser for utviklingsarbeidet og måloppnåelse. En leder som ikke er trygg i sin rolle, kan umulig utvikle og bygge opp sine medarbeidere. I ulike situasjoner har lederen ulike roller, og i det tilfelle han eller hun bli satt i situasjoner de ikke mestrer, skapes det usikkerhet som vil påvirke atferd/holdninger overfor medarbeiderne. En god del av usikkerheten kan for eksempel komme av mangel på opplæring og/eller veiledning i å takle nettopp de vanskelige situasjonene. Videre kan dette føre til at medarbeiderne blir umotiverte og desorienterte, som i kapittel 3.4 blir omtalt som ”*laissez faire*” eller ”*la det skure*”. Lederen kan også i ulike situasjoner gi lite rom for å ta opp problemer som oppstår og søke etter løsninger, med andre ord så skal det handles rasjonelt som gir minst mulig rom for følelser. Prøve og feile prinsippet er uakseptabelt, det vil si kun vinn er godt nok, og tap er katastrofe. Dette er slik Argyris & Schön (i kapittel 6.1) beskriver i Modell I om lederens rolle overfor medarbeidere. Modell II er mer basert på det motsatte av Modell I, hvor lederen har og gir større handlingsrom, og fokuset blir i større grad rettet mot det som blir gjort og de resultatene som blir oppnådd. Situasjoner som vinn og tap blir her byttet ut med samarbeidssituasjon.

Den andre mellomlederens oppfatning innebærer som vi har sett ”*feilfokusering av oppgaver*” fra lederens side. Slik jeg leser og forstår utsagnet av det mellomlederen uttrykker så kan det sees i lys av ulike forståelser. Fred Fiedler (i kapittel 7.3) la i sin kontingensteori vekt på viktigheten av å ha oversiktlige arbeidsoppgaver, og at de skal være klart definert slik at man som medarbeider kan jobbe målbevisst. Og er arbeidsoppgavene ustrukturerte, blir det vanskelig å lede i en slik situasjon, og mye av ansvaret for å definere arbeidsoppgavene ligger på lederen. Hersey & Blanchard (i kapittel 7.1) la frem i sin teori om lederens ulike roller som styrende og støttende basert på oppgave- og relasjonsfokusering. Deres teori om situasjonsbestemt ledelse sees i forhold til medarbeiderens situasjon og modenhetsnivå. De tar for seg *den instruerende* lederen som kjennetegnes ved *sterkt styrende* og *lite støttende atferd*, og hvis feilfokusering av oppgaver forekommer så vil det svekke lederens styrende og lite støttende atferd. Ja, lederen vil ha

mer fokus på arbeidsoppgavene, men på feil oppgaver. Og når lederen ikke vet hva og hvordan oppgavene skal løses, så vil han eller hun også bli mindre opptatt av å oppmuntre og å støtte sine medarbeidere. Denne lederen vil også få problem med å være rådgivende, medvirkende og delegerende som innbefatter å være både *sterkt styrende og sterkt støttende*. Situasjoner med feilfokusering av oppgaver vil også skape lite støtte og tiltro til lederen, og medarbeidere vil med det ikke ønske å samarbeide med lederen, som videre vil påvirke leder- medarbeider- relasjonen.

Når vi både ser på *"hemming av medarbeiderens utvikling"* og *"feilfokusering av oppgaver"* så mener jeg at det kan trekkes en fellesforståelse. Vi er i disse situasjonene inne på både oppgavefokusering og relasjonsfokusering, og om man velger det ene fremfor det andre vil det uansett skape problemer for medarbeiderne og organisasjonen. Mål må oppnås både for medarbeidernes og organisasjonens fremgang. Blir målene eller arbeidsoppgavene *"vage"*, kan det føre til at medarbeiderne mister motivasjonen og blir desorienterte. Så derfor er det etter min mening nødvendig med både oppgave- og relasjonsfokusering som må være sentralt og avgjørende for utvikling og måloppnåelse.

Makt:

En annen aspekt som en av informantene er inn på, er makt. På det samme spørsmålet som ovenfor om kjennetegnelse av destruktiv ledelse, uttrykker en mellomleder: *"En leder som er leder for makten/posisjonen/status skyld, og ikke for at de ønsker å lede mennesker. Eller leder som ikke ønsker å drive gruppen sin opp og frem"*. Makt blir betegnet som et negativt ladet begrep som betraktes som et sentralt faktor innen destruktiv ledelse slik jeg tolker ut ifra utsagnet, og ifølge mellomlederen brukes makten på en nokså negativ måte overfor medarbeiderne både i henhold til utvikling av gruppen, men også overfor enkeltpersoner.

Destruktive ledere kan i sin posisjon misbruke makten for å oppnå det de selv ønsker ved å for eksempel lyve, jukse og lure sine medarbeidere. Lederen kan i slike tilfeller betraktes som lur og grådig. Franchiselederen beskriver en god leder som en lur leder, og uttrykker det slik: *"En god leder skal være en lur leder, og en lur leder jobber ikke for mye"*. Hva nå menes med en lur leder kan diskuteres, slik jeg leser og forstår så kan en lur leder også betraktes som en destruktiv leder. En lur leder kan etter min mening oppfattes som en leder som er slu og manipulerende, med andre ord en leder som utnytter andre bevisst og drar fordeler av det. Makten lederen har i slike situasjoner misbrukes ved at han eller hun lytter

lite til sine medarbeidere, motarbeider dem på et personlig plan, hvor løgn og overdrevent kritikk til innsats gis til medarbeiderne. På denne måten tvinger lederen frem sine egen vilje og tar lite hensyn til medarbeidernes følelser, synspunkter og meninger. Denne ledertypen omtales også av Kile (i kapittel 3.4) som *den velvillige formynder*. På en annen side forklarer franchiselederen videre i sin besvarelse på hva som oppfattes som en lur leder, ”...*en leder som jobber 80 % av sin tid og resten av tiden bruker han eller hun til å lytte og snakke med sine medarbeidere og til å gi tilbakemeldinger*”. Dette kan forstås ved at lederen er mer relasjonsbevisst enn oppgavebevisst, og her blir makt betraktet som positivt hvor medarbeiderens trivsel og meninger er viktige. I slike tilfeller kan lederen veilede, styre, fordele, prioritere, kritisere og ”*stramme opp*” sine medarbeidere. Ledere har faktisk formelt rett og plikt til å styre og vise dem til rette.

Makt kan som nevnt bli betraktet som et negativt ladet begrep av informantene, og brukes sentalt om ledelse. Her vil jeg presisere at jeg ikke ser maktperspektivet nødvendigvis som verken negativt eller positivt, men at det faktisk avhenger av det mennesket som forvalter makten.

Kjennetegnelse av god ledelse:

Den verdibaserte lederen (i kapittel 4.3) er en ledertype som blir betraktet som ”*den god lederen*”, fordi han eller hun gjennom sine riktige gode holdninger er et godt forbilde å etterleve. I motsetning til den demokratiske leder som har kompromisset som mål, har den verdibaserte lederen et prinsipp om at enhetlig felles løsning er den beste løsningen. Gjennom medarbeiderne bringer lederen ulike synspunkter, tanker og ideer sammen. Her handler det om å kjenne til og utnytte sterke sider hos hvert enkelt medarbeider slik at de får den optimale muligheten til å vokse og gro. Denne lederen bruker også makten på en forståelig, anerkjent og positiv måte. Tiden og energien blir brukt på å forstå medarbeiderne, respektere og utnytte deres ulikhet til deres personlig utvikling, og for organisasjonens fremdrift og måloppnåelse. En leder defineres (i kapittel 2.1) som en person som står i spissen for noe og skal vise vei, med andre ord å veilede medarbeiderne.

På spørsmål om *hva som kjennetegner god ledelse* uttrykker en mellomleder det slik: ”*En god leder har en stor indre motivasjon og mye engasjement hvor han eller hun er villig til å sette andre foran seg selv*”, og fortsetter med å si at en god leder skal også ha: ”*God balanse*

mellom det å jobbe med strategi, mennesker, administrative oppgaver og drift. Ellers bør en leder også ha evne til empati, men samtidig evnen til å ta tøffe strategiske beslutninger”.

På samme spørsmålet uttrykker en annen mellomleder innenfor samme organisasjon: *”God ledelse er så mangt, men for meg så handler vel det om at man har en leder/ledere som stiller krav og utfordrer de som er under hans/hennes ledelse. En god leder er flink til å dra frem det beste i hver enkelt og ønsker å oppnå noe utover feks. høyere økonomisk gevinst. En god leder er også tydelig både på hva som forventes, og når det skal gis ros til medarbeidere. En god leder er også tydelig på hva som gjelder under hans/hennes lederskap”.*

Informantene viser en bred forståelse, og nevner mange aspekter som kjennetegner god ledelse. De nevner både det å ha en fin balanse mellom oppgavefokusering og relasjonsfokusering som en kjennetegnelse for god ledelse. Som man kan lese fra sitatene overfor er den mellommenneskelige fokuseringen sentralt i beskrivelsen. En god leder slik jeg leser ut ifra utsagnene til mellomlederne, skal være et godt forbilde, en som utvikler sine medarbeidere, har fokus på administrative oppgaver og driften av organisasjonen. Ifølge Kaufmann & Kaufmann (i kapittel 2.1) skal en god leder være strategisk dyktig, hvor han eller hun har i ansvar å motivere og oppmuntre til innsats slik at mål oppnås, både for medarbeiderne og organisasjonen. Dermed har de mest innflytelse og myndighet til å ta beslutninger omkring de sentrale spørsmålene som er rettet mot gruppearbeid og deres fremdrift. Det å ha god balanse mellom arbeid og å innha gode mellommenneskelig relasjoner er viktige fundament for måloppnåelse. Den gode lederen som er beskrevet i kapittel 4.3 lærer å utnytte sterke sider hos hvert enkelt menneske, og slik jeg tolker det er denne lederen samarbeidsorientert og hjelpsom overfor sine medarbeidere etter behov. Derfor setter han eller hun arbeidsfellesskapet, medarbeiderne og organisasjonen foran sin egne behov.

Forskjellen på god – og destruktiv ledelse:

Hva er så forskjellen mellom god ledelse og destruktiv ledelse? På dette spørsmålet har informantene gitt ulike svar, og en av mellomlederen gir en sammenstilling av mange begreper i sin forklaring på dette spørsmålet, og uttrykker det slik: *”God og dårlig kommunikasjon, åpenhet, menneskerelasjoner, engasjerende og uengasjerende leder, kjemi mellom mennesker, god leder får med hele gruppen mens en destruktiv leder ikke klarer det,*

god leder kan ha flaks og destruktiv leder kan ha uflaks på ansatte de får under seg". Mens en annen mellomleder uttrykker det slik i sin besvarelse: "I tilfeller kan også det handle om kjemi mellom mennesker som skaper destruktiv ledelse. Jeg mener også at en god leder kan ha flaks eller uflaks, og kan støte på mye motstand eller vanskelige grupper som gir dem et ufortjent rykte eller en meget dårlig start i begynnelsen av sin karriere som leder. Har man en god gruppe kan man styrkes som leder". Ulike situasjoner kan få god ledelse til å bli destruktivt, og noe samstemt med det den første mellomlederen har uttrykt, så har den tredje mellomleder på spørsmål om forskjellen på hvordan god ledelse blir til destruktiv at uttrykt det slik: "Tilfeldigheter, nye mennesker, ny dynamikk i gruppa, underbemanning, slitne menneske, demotivert leder" og forklarer videre at det kan skje for eksempel "ved at man har en vanskelig gruppe, eller at man møter motstand i en gruppe. Lederen føler seg utsatt og truet eller at en medarbeider føler seg mobbet som kan skape destruktiv ledelse".

Slik jeg leser og forstår det mellomlederen uttrykker om flaks og uflaks, så kan det komme av ulike årsaker. Når det gjelder flaks med en gruppe medarbeidere, så kan det innebære en gruppe som fungerer optimalt, målbevisst og effektiv på en god måte, det vil si at gruppen er selvgående og har gruppedynamikk. En leder kan ha uflaks med en gruppe medarbeidere med dårlig gruppedynamikk, hvor lederen ofte må inn for å stramme opp, løse konflikter og veilede de umotiverte medarbeidere (i kapittel 3.2). En leder kan også ha flaks og uflaks i forhold til sine kollegaer og overordnede. Uflaks med kollegaer kan skyldes ulike årsaker, og en av dem kan for eksempel være at man ikke har noen form for kunnskaps/erfaringsdeling. Samarbeid mellom kollegaer er like viktig, kanskje enda mer viktigere enn med medarbeidere. Dette fordi kunnskapsdelingen, oppmuntring og støtte mellom kollegaene kan gi en trygghet som kan tas med i ulike situasjoner. Har man flaks med dette, vil man i fellesskap nå målene, og ikke som enkeltperson. Andre årsaker som kan nevnes om uflaks med kollegaer, kan være et arbeidsmiljø med mobbing, baksnakking og ryktespredning. Dette er med på å skape et dårlig arbeidsmiljø og med det et høyt anspent atmosfære hvor man vil føle seg ukomfortabel og utrygg. Man kan ikke alltid ha flaks med en overordnet heller, og i slike situasjoner kan man få en overordnet som ikke støtter, veileder, rådgir eller holder den gode samtalen slik at interesser, behov, mål og utvikling oppnås. Dette kan føre til at lederen blir desorientert og umotivert i forhold til utvikling og måloppnåelse. Slik mellomlederen uttrykker så har flaks og uflaks med tilfeldigheter å gjøre. Tilfeldigheter kan være situasjonersavhengig, og kan komme av ulike årsaker. Et eksempel på dette kan være interne og eksterne organisasjonsendringer. Med ekstern menes endring i samfunnet som

innebærer endring i organisasjonen. Her vil man heller tviholde på det gamle som bekraktes som det enkle og trygge, og unngå det nye og utrygge. Å oppmuntere til nyforandring gjennom kommunikasjon og tålmodighet er viktig, slik at interessen og behovet sees av medarbeidere. De har ulike behov og interesser, og en leders oppgave blir å tilpasse seg disse. Dette er grunnleggende for lederen for å kunne lede og forbedre (Smaaland, 2006).

Selv om situasjonsfaktorer er avgjørende for utøvelse av destruktiv atferd, kan mye av det også være personavhengig. Ifølge Einarsen m.fl. (2002, i kapittel 3.3) er det bestemte type mennesker som er destruktive. Slik informantene overfor har uttrykt om åpenhet, hemmeligholdelse, dårlig kommunikasjon, feilfokusering, hemming av utvikling, misbruk av makt og mobbing kan dette også refereres til lederens personlighet. Ledere kan i de situasjonene vurderes som lite effektive og konstruktive, og vil med det ha all kontroll. I kapittel 3.3.1 kan lederen enten opptre som autoritær eller slitsomme. Dette er personlighet som virker destruktiv overfor medarbeiderne. Slik som tidligere nevnt, så uttrykker mellomlederen i sin besvarelse at: *"En leder som er leder for makten/posisjonen/status skyld, og ikke for at de ønsker å lede mennesker. Eller en leder som ikke ønsker å drive gruppen sin opp og frem"*. Et eksempel på en slik ledertype er den *karismatiske* eller *narsissistiske lederen* (i kapittel 3.3.2). Denne ledertypen kan manipulere og utnytte andre for å dekke sine egne behov. Her vil den autoritære personligheten forekomme når lederen oppfører seg aggressiv overfor personer som ikke deler de samme verdiene lederen selv setter pris på. I slike situasjoner kan lederen misbruke sin makt, og mobbing kan forekomme i et åpent eller skjult form. Lederen kan også i slik situasjon, som mellomlederen uttrykker bli selvopptatt, nedlatende, hånlige overfor sine medarbeidere, som kjennetegner den slitsomme personlighet i kapittel 3.3.1.

Enkelte vil hevde at personlighet blir som intelligens betraktet som medfødt, mens andre vil mene at personlighet avhenger av miljøet og situasjonen. Min personlig oppfattelse er at personlighet skapes av situasjoner og omgivelsene man vokser opp i. Det vil si en kombinasjon av oppvekst, oppdragelse, personlig og sosial utvikling. Har man hatt dårlige rollemodeller under oppveksten så kan det bidra til at personligheten utvikler seg i den negative retningen.

11.3 Konsekvenser av destruktiv ledelse

Konsekvenser av destruktiv ledelse kan forekomme av alvorlige og destruktive konflikter som kan lamme både enkeltpersoner, grupper og hele organisasjonen. Slike konflikter og personmotsetninger har en tendens til å spre seg og ramme en hel arbeidsgruppe, selv om problemet i utgangspunktet kun angår forholdet mellom en leder og en medarbeider. Med andre ord så kan enkelsituasjoner smitte over på de andre i arbeidsgruppen, slik at arbeidsprestasjonene, trivselen og motivasjonen blir lav. Konsekvenser av destruktiv ledelse kan føre til at medarbeiderne enten velger å se etter annet jobb, eller at man får høyt sykfravær på grunn av økt stress og manglende tillit, som videre kan bli veldig kostbart for organisasjonen. Med andre ord har destruktive ledere problemer med å ivareta medarbeidernes utvikling, men også organisasjonens tekniske og operative del (Einarsen m.fl., 2002).

11.4 Mulige årsaker til destruktiv ledelse:

Det kan være flere årsaker til hvorfor destruktiv ledelse forekommer. Det er viktig å ta i betraktning at ledere og ledelse idag påvirkes sterkt av utviklingstendenser som teknologiske endringer, større mangfold med ulike bakgrunn og erfaringer som skaper skyhøye krav og forventninger blant medarbeidere. Dette er noen av utfordringene en leder kan stå overfor.

På spørsmålet om hvordan god ledelse blir til destruktiv ledelse uttrykker topplederen punktvis det slik: *"Demotivasjon, stress, personlige årsaker, arbeidspress, motgang, negativitet i teamet"*. Her ser vi at begreper som stress, arbeidspress og demotivasjon er noen av årsakene til destruktiv ledelse. Stress kan forekomme av ulike årsaker som jeg vil ta for meg i kapittlet under.

11.4.1 Mobbing

Mobbing blir beskrevet som *"...når en person gjentatte ganger over en viss tid blir utsatt for negative handlinger fra en eller flere personer"* (Einarsen m.fl., 2005, s. 10).

Ifølge Einarsen m.fl (2005) er mobbing kanskje den største årsaken til at medarbeidere velger å slutte i sin jobb på grunn av betydelig reduksjon i jobbtilfredsheten. Her kan medarbeideren gradvis bli mer og mer stigmatisert på arbeidsplassen, som dermed kan forårsake alvorlige helseproblemer og helseplager (Einarsen m.fl., 2005).

I spørreundersøkelsen har jeg også valgt å legge fokus på mobbing som kan forekomme under destruktiv ledelse innenfor den private- og offentlig sektor. Informantene besvarte ulikt på spørsmålet *”hvordan beskriver du mobbing?”*. Men selvom besvarelsene var forskjellige er forståelsen for mobbing ganske lik mellom informantene. En av mellomlederne beskriver det slik i sin besvarelse: *”Mobbing på arbeidsplassen er når en eller flere på en eller annen måte henger ut en medarbeider/leder. Det kan være gjennom kroppsspråk, handling osv. Feks. dersom en person blir gjort narr av for noe han/hun har gjort i jobbsammenheng eller for hvordan han/hun opptrer oppfatter jeg som mobbing og noe veldig alvorlig”*.

Mens en annen mellomleder uttrykker: *”Når en person eller en gruppe gjentatte ganger utsettes for negative omtale eller handlinger av andre. Det kan være at de snakkes om på en negativ måte, eller at de utsettes for handlinger som at de ikke får være med på aktiviteter, og ikke får viktig informasjon eller annet”*.

Og den pedagogiske lederen uttrykker det slik på det samme spørsmålet om mobbing: *”En dårlig leder som ikke klarer å håndtere sine arbeidsoppgaver og ikke får respekt av sine overordnede kan la dette gå utover sine medarbeidere, som da kan bli mobbeoffer. Dette kan forekomme av at alle sier at han/ hun gjør en dårlig jobb, og gir negative tilbakemeldinger. Språket, hvis ikke man klarer å utrykke seg på den riktige måten (gode faglige argumentasjoner), kan dette medføre at en blir en mobbeoffer. Også har vi mobbing som er synlig, der man sårer, er slem mot andre tydelig og bevisst”*.

De likhetene jeg har sett hyppig omtalt om i besvarelsene er *negativitet* i form av negative omtale, henge ut medarbeidere gjennom å snakke nedlatende og utskjelling. Skal man være mer konkret i forståelsen på mobbing, så kan man ifølge Mikkelsen & Einarsen (i kapittel 5) beskrive mobbing som enten indirekte eller direkte. Indirekte og skjulte handlinger innebærer baksnakking og ryktespredning, som kan forårsake ubehag. Dette blir også omtalt som indirekte mobbing eller personrelatert handling som fører til sosial isolering og utfrysning. Her kan lederen også gjøre det vanskelig for medarbeideren ved å ikke gi nødvendig informasjon. Med direkte mobbing refereres det til en mer åpent og direkte handlinger overfor medarbeideren. Eksempel på dette kan være fleiping, trusler, utskjelling eller undervurdering av faglig innsats og kvalifikasjoner som refereres til arbeidsrelatert handling. En mellomleder uttrykker det slik i sin besvarelse: *”...snakker mye med noen, og lite med*

andre. Eller at man favoriserer enkelte, og/eller at det settes strengere krav til noen enn til andre”.

Slik jeg forstår og leser utsagnet forekommer utfrysing av ulike årsaker. Noe kan være basert på personlig oppfatning av medarbeideren, som for eksempel, *”trynefaktor”* eller lignende. Det kan også være arbeidsrelaterte slik Mikkelsen & Einarsen beskriver (i kapittel 5) som innebærer medarbeiderens faglig innsats og kvalifikasjoner. Det har blitt gjort mange undersøkelser i forbindelse med mobbing på arbeidsplassen, og de fleste innebærer lederens destruktiv atferd som reduserer medarbeiderens jobbtilfredshet (Nielsen m.fl., 2004).

Ifølge Einarsen m.fl. (i kapittel 5.1) og slik nevnt overfor så kan mobbing også forekomme som *personrelaterte handlinger* eller *arbeidsrelaterte handlinger*. Den førstnevnte er handlinger som lederen utøver *synlig/åpent* ved for eksempel å neglisjere, fleipe/erte og komme med uønskede seksuelle tilnærmelser. Negative handlinger kan også rettes mot en person i det *skjulte*, og her kan det være snakk ryktespredning og baksnakkelser (se nærmere beskrivelse i kapittel 5.1). Informantene uttrykker det sistnevnte som en typisk form for mobbing. En annen type mobbing er som nevnt *arbeidsrelaterte handlinger* som gjør det vanskelig for medarbeideren å utføre sitt arbeid. Her kan lederen la vær å gi viktig informasjon som kan hemme medarbeideren til utføre arbeidet på en god måte, eller at medarbeideren blir fratatt noen oppgaver. Det er her viktig å understreke at disse handlingene kan variere fra en sak til en annen, og fra en situasjon til en annen.

Svein Kile (i kapittel 3) nevner *”helsefarlige ledere”* eller *”abusive bosses”*, i sin forskning. Som en av mellomlederen uttrykker vil gjentatt negative omtalelse eller handlinger overfor medarbeidere gå på helsen og velvære. Kile utdyper i sin forklaring (i kapittel 3) at de negative og nedverdiggende handlingene kan komme av langvarige og vedvarende trakassering gjennom enten i det skjulte eller åpne. Ifølge Kile har også ledere gjennom sin formelle rett til å veilede, styre, kontrollere og kritisere, og med det muligheter til å misbruke sin makt og posisjon. Ifølge studiene av Einarsen m.fl. (2002) er stressende og dårlig arbeidsmiljø, og dårlig ledere de største årsakene til mobbing på arbeidsplassene. Stress og dårlig arbeidsmiljø utvikler seg fordi ledere unnviker eller holder seg unna konfliktsituasjoner, og dermed kan mobbing forekomme. Stress defineres som *”en overbelastning som påføres utenfra, og som overstiger individets toleransegrense. Det kan komme av ytre påkjenninger som både kan være fysiske og/eller psykiske”* (Einarsen m.fl., 2002, s. 313).

Dette kan føre til et dårlig samarbeid og kommunikasjon mellom lederen og medarbeidere, som skaper et miljø bygget på usikkerhet.

På et annet spørsmålet om hva som må til for at god ledelse skal bli til destruktiv ledelse, uttrykker topplederen det slik: *"...det kan være tilfeller hvor en god leder har blitt destruktiv på grunn av ytre årsaker som arbeidspress, stress, personlige årsaker"*.

Slik jeg oppfatter mobbing så er det et samfunnsproblem som forekommer i de arenaer der mennesker omgås. Men ikke alt kan betraktes som mobbing, det vil si dersom partene er like sterke eller om det handler om vennskapelig erting og fleiping så defineres det ikke som mobbing.

Dagens ledere står også overfor store belastninger og utfordringer grunnet stort arbeidspress og tidspress, og hardt klima i organisasjonen med uklare eller manglende tilbakemeldinger fra både sidestilte ledere, overordnede og medarbeidere. Andre årsaker kan være nye endringer i organisasjonen, oppgaver og informasjon som er uoversiktlig, men også store forventninger som lederen ikke klarer å leve opp til. Dette er noen av årsakene til at lederen blir destruktiv (Einarsen m.fl., 2002).

Tillit:

Både tillit og makt er viktig å ha i en organisasjon. De er avhengig av hverandre, men truer også hverandre. Mye av makten og tilliten sitter lederen med som han eller hun kan misbruke for å oppnå til egen vinning. Dette kan føre til at tilliten til lederen blir svekket, og med det vil makten ikke fungere slik den har gjort tidligere (Larsen, 2005).

En leder har ansvar for å motivere, anerkjenne og oppmuntre sine medarbeidere som skaper tillit, motivasjon og trygghet for å utføre den jobben som skal gjøres. Mangler medarbeideren viljen, motivasjonen, kvaliteten og effektiviteten skapes det utrygghet som dermed gjør det vanskelig for å nå målene i fellesskap. Dette vil føre til umotiverte medarbeidere som ikke vil utvikle seg, og som hele tiden vil trenge en form for bekreftelse på alt dem foretar seg. Derfor er det viktig at det foreligger en forståelse på hva som er forskjellen på tillit og ikke tillit (Fische, 1998).

Som sagt skapes tillit og trygghet av lederen, og derfor mener jeg at lederen må ha integritet, selvinnsikt, selvbeherskelse, empati og sosiale ferdigheter.

Åpenhet & Hemmeligholdelse:

Ledere må jobbe aktivt for å vinne andres tillit ved å gjøre seg fortjent til den, og å handle slik at medarbeidere kan bestemme seg for å ha tillit til en. Slik det omtales i kapittel 4 vil både den autoritære lederen, og den demokratiske lederen ha lav tiltro til sine medarbeidere, som skaper negative konsekvenser for kommunikasjonen mellom lederen og medarbeiderne. Som leder er det viktig å være ærlig i kommunikasjonen, fordi tillit til medarbeidere er et viktig fundament for lederen i ulike situasjoner, og franchiselederen uttrykker det slik i sin besvarelse: *"Du vil vite alt som skjer på avdelingen din, og dette er et av tegnene på at du tydelig viser at du ikke har tillit til de du jobber sammen med. Dersom du som leder ikke har denne tilliten til de som jobber med et prosjekt eller annet arbeid, så skulle de aldri ha fått lov til å jobbe med dette. Det er igjen en feil som leder kan gjøre, og her er det svikt på opplæring osv"*.

Forståelsen på besvarelsen til franchiselederen kan tolkes av at det å ta risiko er en del av lederrollen. Tillit er nemlig basert på å gi fra seg kontrollen, og å ta en risiko. Det er også basert på forventninger medarbeideren har til lederen, som bidrar til å skape et tillitsforhold. Hvis lederen ikke liker å ta risiko vil han eller hun ha vanskeligheter for å gi tillit til andre hvor lederen heller vil ha kontrollen selv. Det å ta risiko er å ha tiltro til medarbeideren og til at ting ordner seg. Det som er viktig å ta for seg er at tillit eksisterer som en relasjon mellom flere aktører, og å la seg bli ledet er bygget på tillit, som handler om gjensidighet mellom leder og medarbeider (Fische, 1998).

Topplederen uttrykker veldig kort i sin besvarelse på spørsmålet om hva som er forskjellen på god og destruktiv ledelse, og forklarer det med ett ord: *"Åpenhet"*. Hva som nå menes med det er vanskelig å forstå, men slik jeg tolker "åpenhet", så mener jeg det indikerer åpenhet i forhold til tillit som skapes mellom lederen og medarbeideren. Åpenhet i forhold til informasjonsarbeid, tilbakemelding, motivasjon og kommunikasjon er betydningsfull for oppnåelse av målene.

På samme spørsmål uttrykker franchiselederen det slik: *"Du deler bare de gode nyhetene med dine kolleger og holder tilbake de dårlige. En dårlig leder er redd for å tape, og derfor vil han eller hun ikke satse. Om han eller hun en gang tør å satse og mislykkes, vil vedkommende holde dette hemmelig. Denne hemmeligholdelsen kan være grunnen til at han eller hun mislykkes fordi tankene blir ikke luftet med de man jobber sammen med"*.

Eksemplet franchiselederen beskriver om destruktiv leders frykt for å satse og mislykke, kan forklares på ulike måter. Hemmeligholdelse kan etter min mening komme av lederens usikkerhet i sin rolle som leder, hvor han eller hun ikke vil virke inkompetente overfor sine medarbeidere og kollegaer. Derfor vil denne lederen arbeide mer i det skjulte, slik at det blir vanskelig for både kollegaer, overordnede og medarbeidere å forstå hva som foregår, som ifølge Kile (i kapittel 3.4) omtaltes som *den intelligente manipulator*. Det er viktig at lederen går for å være et godt forbilde/eksempel ved å oppmuntre og å vise at det er rom for prøving og feiling. Men slik jeg videre oppfatter så er det like viktig å dele den erfaringen og kunnskapen med medarbeiderne og kollegaene. Dette er med på å skape tilværelse med tillit og trygghet hvor frykten for å mislykke ikke forekommer. I kunnskapsdeling og historiefortelling finnes mye taus kunnskap, og i denne sammenhengen er det viktig å lytte til og kommunisere ut denne kunnskapen. Dette kan gjøres gjennom kommunikasjon i form av aktiv lytting som er viktig for å sette seg inn i andres meninger og følelser, og at en også setter seg inn i hvordan den andre opplever ulike situasjoner. Kommunikasjonen må skje toveis og ikke enveis, og det innebærer også å gi tilbakemelding i forhold til involvering i ulike situasjoner. Her kan lederen lære å kjenne medarbeidernes interesser og behov, men også hva som skal til for at medarbeideren skal føle seg trygg. Dette bidrar til å styrke tillitsforholdet mellom lederen og medarbeideren (Fische, 1998).

Konsekvenser av mangel på tillit:

Dersom det er mangel på tillit kan det meste gå galt, og lederens handlinger som blir gjort i beste mening kan bli misforstått av medarbeideren som kan tro at lederen har en skjult plan. Her kan forsøk fra lederen på å bygge gode relasjoner med medarbeideren oppfattes som manipulasjon. Den forståelsen jeg har om tillit er at den bygges gradvis opp gjennom direkte eller indirekte kunnskap om et menneske, hva en selv opplever i relasjoner og hva andre har erfart. Det foregår en gjensidig påvirkning i alle mellommenneskelige relasjoner, og en leder må være en del av fellesskapet i både gode og dårlige tider. En av lederens viktigste oppgave er å rose, anerkjenne, motivere, inspirere, støtte og oppmuntre sine medarbeidere. Hvis lederen velger å inkludere seg selv når det går bra og holder seg unna når det går dårlig fører det til mistillit til lederen. Å gi tillit skaper forventninger og ansvarsfølelse som som utfordrer medarbeideren på en positiv måte (Fische, 1998).

11.5 Håndtering av destruktiv ledelse

Det er viktig at destruktiv ledelse ikke oppmunteres eller godtas av overordnede i organisasjonen, og det må slås hardt ned på når det forekommer. Her har også medarbeiderne som blir utsatt for slik type ledelse et ansvar for å melde ifra om slike tilfeller. Enten ved at han eller hun tar det opp med lederen det gjelder, eller at man tar det videre i organisasjonen med lederens overordnede.

I spørreundersøkelsen har det blitt gitt forskjellige svar på spørsmålet om håndtering av destruktiv ledelse. På spørsmålet om *hvordan håndterer destruktiv ledelse?* uttrykker en mellomleder i spørreundersøkelsen det slik: *"Dette er ikke lett, men jeg tror det ligger i at du som medarbeider må snakke med lederen som er destruktiv. Hvis det steget ikke fungerer, og du ikke blir hørt av lederen, så har du full rett til å ta saken videre i organisasjonen"*. Mens en annen mellomleder uttrykker det slik i sin besvarelse på samme spørsmål: *"Be om hjelp fra profesjonelle for eksempel bedriftshelsetjeneste eller lignende. Noen bør jo gripe inn å lede den destruktive lederen til og komme seg ut av dette mønsteret. En dårlig leder vet ikke at han er en dårlig leder hvis han ikke får tilbakemeldinger eller beskjed om hva som ikke fungerer for teamet"*.

Fra besvarelsen velger jeg å se nærmere på hva som menes med *"å gripe inn"* og *"å gi tilbakemelding"*. Hvem har ansvaret for å gripe inn når destruktiv ledelse forekommer? Det er ikke en enkel oppgave å håndtere destruktiv ledelse, og en medarbeider vil ha et ansvar med å gi tilbakemelding om han eller hun føler seg behandlet på en dårlig måte. Hvis man ikke lykkes med å kommunisere med den destruktive lederen så er det viktig å ikke la slike problemer bli vedvarende, og heller ta det opp videre med ledelsen. En god del av dette ansvaret for å rydde opp vil da styret, eiere og ledere høyere oppe i organisasjonen ha. Destruktiv leder slik vi har sett kan enten være demokratisk eller autoritær, og disse lederetypene håndteres på ulike måter. På spørsmål om hvordan man håndterer autoritær leder svarer en mellomleder det slik: *"Som medarbeider er det ikke lett dersom man er i en situasjon hvor man opplever destruktiv ledelse. Jeg vet egentlig ikke hva man bør gjøre, det må nok vurderes ut i fra hvilken leder det er og hva slags ressurser som finnes innen organisasjonen. Er det en HR avdeling der kan det i noen tilfeller være riktig å snakke med dem slik at man kan få en type veiledning. Ellers så er det vel å være ærlig mot sin leder det neste man kan gjøre, og er man heldig så har man en leder som faktisk hører på det man har og si"*. Mens en annen mellomleder uttrykker det slik i sin besvarelse: *"Viktig å ta det opp,*

være tydelig, gi uttrykk for sine forventninger både overfor vedkommende og dens leder. Dersom det ikke skjer noen endringer ville jeg ha tatt konsekvensen og funnet meg en jobb hvor ledelsen er slik at jeg kan utvikle meg og få den støtten jeg trenger”.

Når det gjelder den demokratiske ledertypen (i kapittel 4.2), så er det som sagt en leder som blir betraktet som ”snill”, det vil si at fokuset blir lagt på å bli likt av alle. Disse vil for all del unngå konflikter og ubehagelige situasjoner. Så hvordan håndteres en demokratisk leder? Franchiselederen uttrykker det slik i sin besvarelse: *”Er lederen for snill kan dette skape problemer på arbeidsplassen. Dette kan f.eks. være at lederen ikke tør å si ifra dersom noen kommer for sent. Selvom medarbeideren gir uttrykk for å ikke like strenge ledere, liker de heller ikke ledere som er for snille. I en organisasjon som skal overholde rutiner og å skape resultater er det viktig at lederen setter klare retningslinjer. Er lederen for snill vil han eller hun etter hvert miste kontrollen og dette kan være skadelig for organisasjonen som vil oppnå suksess. Den beste måten å takle en snill leder på er å bevisstgjøre vedkommende på konsekvensene av å være snill leder. Å bevisstgjøre den snille lederen at snillhet og mangel på kontroll og konsekvens er to helt forskjellige ting”.*

Ut ifra informantenes besvarelser bør en medarbeider prøve å ta opp problemene som han eller hun opplever med den destruktive lederen. Dette bør gjøres i situasjoner hvor man støter på begge ledertypene. Utfallene av en samtale med en autoritær leder kan for eksempel utarte seg til at vondt blir verre. Lederen kan her bli vrang, og gå til motangrep og medarbeideren kan plutselig få skylden for situasjonen som har oppstått. Den demokratiske lederen kan reagere med følelser, bli lei seg og dermed føle seg som et offer. Det vil i begge disse situasjonene være vanskelig å løse opp i situasjonen, men i beste fall kan den destruktive lederen ta tilbakemeldingen inn over seg og endre seg til det bedre. Hvis dette ikke fungerer har ihvertfall medarbeideren tatt motet til seg og prøvd å endre situasjonen direkte med den destruktive lederen.

I tilfeller hvor en direkte samtale/tilbakemelding til den destruktive lederen ikke fører til en positiv endring eller løsning, kan medarbeideren henvende seg til lederens overordnede. Overordnede bør i slike tilfeller vite hva som bør gjøres og hvordan. Partene vil da bli involvert i en prosess med samtaler og oppfølging som forhåpentligvis endrer situasjonen til det bedre. Dette steget vil variere fra organisasjon til organisasjon og situasjon til situasjon. HR og bedrifthelsetjenesten skal inneha kompetanse og erfaringer på disse områdene, som

kan bli trukket inn i slike situasjoner for å finne den beste løsningen, og veilede partene på rett vei.

Når disse stegene ikke gjør noe nytte så kan det hende at medarbeideren i verste fall sier opp jobben for da å finne et annet og bedre arbeidsmiljø. Derfor er det viktig at henvendelser fra de som blir utsatt for destruktiv ledelse tas på alvor, og at slik ledelse blir slått hardt ned på. Dette vil gi stor gevinst for menneskene i organisasjonen, måloppnåelse og suksess for organisasjonen.

12. Avslutning

Hvert individ har krav på å bli ivaretatt ut fra egne forutsetninger, og med det har lederen en sentral rolle for å ivareta og å ha en god balanse mellom mellommenneskelig relasjoner og oppgavefokusering. Lederroller inneholder også høye krav til innsats, oversikt, besluttsomhet og samarbeidsevner. Kravene tilpasses imidlertid personens forutsetninger, slik at kravene mestres hvor læring og utvikling blir resultatet, og at lederens ressurser utvikles og styrkes i forhold til det som kreves. Viktige fellestrekk hos ledere ansees å være innsatsvilje, ansvarsfølelse, ytelsesorientering og utholdenhet. Lederens opplevelser, reaksjoner og atferd påvirkes av medarbeidere og hele den situasjonen han eller hun er en del av. Verdsetting og produktiv samhandling mellom medarbeider og leder baseres på toveisprosess i et samarbeidsklima preget av åpenhet, deltakelse, medansvar, klarhet og velvære. Her kan stress mestres, vekst, utfoldelse og glede bli et resultatet for både lederen og medarbeiderne. Den betydningen lederens rolle har sees i sammenheng med forpliktelse for å sørge for at organisasjonens mål blir innfridd, men også å være oppmerksom på å vise omtanke for medarbeidernes motivasjon, sikkerhet og jobbtilfredshet. Det å innha god atferdsforståelse, selvinnsikt og kommunikative ferdigheter er de viktigste tilsetningene i det å utøve god ledelse, som også er grunnlaget for å danne et tillitsforhold mellom lederen og medarbeideren.

Å være leder er i realiteten mer omfattende og ikke bare snakk om selve yrket lenger, men også kunnskap, selvinnsikt, handlinger, ansvar for medarbeidere, og innflytelse på disse. Ledelse har mange ulike definisjoner og forståelser, men de fleste inneholder sentrale ord som *sosial innflytelse* og *måloppnåelse*. Siden ledere har mer innflytelse og ansvar enn andre medarbeidere, så kan lederen i kraft av sin posisjon ha formell rett og plikt til å styre og vise til rette sine medarbeidere. Ledelse omfatter også forskjellige mestringsoppgaver i å opprettholde og å utvikle organisasjonen i riktig retning, og derfor er forståelsen av ledelse essensielt.

Ulike mennesker, om det er medarbeidere eller ledere, har forskjellige interesser og behov. Derfor er det viktig at lederen har kjennskap til medarbeiderne slik at han eller hun kan skape komfortable, trygge og effektive samhandlingssituasjoner. Med andre ord så må lederen bekle ulike roller utifra medarbeidernes *modenhetsnivå*, *ferdighetsnivå*, eller *utviklingsnivå*. Han eller hun kan ta rollen som enten instruerende, rådgivende, medvirkende

eller delegerende, alt etter hva slags behov og situasjon medarbeideren er i og skal ha. Dermed er det viktig å ha balansert forhold mellom relasjonsfokusert- og oppgavefokusert ledelse. Det vil si at hvis en leder har en god balanse mellom det å være støttende og styrende etter medarbeidernes ulike behov, oppnås det stor fremdrift og velvære for medarbeideren. Med det menes at en situasjon påvirkes og avgjøres av hvordan og hvilken ledelse som utføres.

Dagens ledere står overfor store belastninger og utfordringer grunnet stort arbeidspress og tidspress, og hardt klima i organisasjonen med uklare eller manglende tilbakemeldinger fra ledere og medarbeidere. Dette kan medføre usikkerhet rundt lederrollen som kan påvirke lederens atferd på nokså negativ måte. Destruktiv ledelse er en betegnelse som er felles for lederatferden han eller hun utfører i sin posisjon som gir alvorlige negative innvirkninger overfor medarbeidere og organisasjonen de er satt til å lede over tid. Ser vi tilbake innenfor offentlig – og privat sektor, har lederen ulike påvirkningsmuligheter over sin arbeidshverdag. En leder i den private sektoren har ofte større grad av påvirkningsmuligheter, mens en leder i offentlig sektor kan få sine oppgaver definert og tildelt. Dette er rammer som kan påvirke utøvelsen og oppfattelsen av ledelsesbegrepet på ulike måter ved at noen ledere er mer fristilt enn andre. Men slik jeg tolket og oppfattet besvarelsen i spørreundersøkelsen så har man en lik forståelse av destruktiv ledelse, hvor fokuset er lagt på mangel av mellommenneskelige relasjoner, det vil si relasjoner mellom lederen og medarbeidere, mangel på kommunikasjon og samarbeid, og dårlig håndtering av tilbakemeldinger. Selv om organisasjonene har ulike rammer og mål, så er oppfattelsen på denne type ledelse entydig.

Det finnes ulike indikasjoner på forekomsten av destruktiv ledelse, noen av årsakene kan være at ledere kommer i ulike situasjoner som de ikke mestrer, mens andre kan være maktmisbruk overfor medarbeidere, som også kan være relatert til lederens personlighet og atferd. Ulike jobbsituasjoner kan skape mye frustrasjon som videre kan føre til aggresjon hos lederen. En mulig forklaring på dette kan være at lederen "*mister kontroll*" over situasjonen han eller hun har som ansvar til å lede, og denne frustrasjonen kan gå utover medarbeiderne. Slik oppfattet kan slike situasjoner forekomme av manglende avklaringer på krav og forventninger omkring roller, oppgaver og ansvar som igjen skaper konflikter i arbeidsfellesskapet. Det som er felles for disse årsakene er et ensidig fokus på lederen, som opptrer destruktivt og gjør det i den hensikt i å straffe, tvinge, eller true medarbeideren.

Lederen besitter en god del makt, og det å innha makt øker i første rekke sannsynligheten for at lederen opptrer på en trygg og forutsigbar måte, og begynner lederen å miste makten kan det medføre et overdrevent kontrollbehov. Makten avhenger av lederens posisjon og personlighet hvor han eller hun forsøker å påvirke medarbeiders atferd til å endre seg i en bestemt retning.

En av konsekvensene til maktmisbruk og frustrasjon i jobbsituasjon kan være *mobbing*. Mobbing er et komplekst tema og ofte er mobbing et resultat av et dårlig samarbeidsklima. Mobbing kan refereres til nedvurderende og alvorlige personmotsetninger som foregår langvarig, hvor medarbeideren gradvis blir mer og mer stigmatisert på arbeidsplassen. Derfor er det viktig at du som medarbeider sier ifra om hendelser hvor mobbing oppleves, enten direkte til lederen det gjelder, eller til lederens overordnede. I slike tilfeller er det også viktig at overordnede tar slike henvendelser på alvor og følger opp saken enn å la den ligge. Det er viktig å være klar over at ikke alt kan betraktes som mobbing i dagligtalen, for eksempel uskyldig og vennskapelig erting og fleiping, hvor partene står hverandre likt, blir ikke betraktet som mobbing. Det er alltid en utfordring å gi ærlige konstruktive tilbakemeldinger ”*oppover*” i organisasjonen, men dette kan i utgangspunktet være til hjelp for lederen til å fungere bedre, som også bidrar til å skape et forhold basert på tillit. Det er derfor viktig i slike tilbakemeldinger å være konkret på å fortelle om mangler og hva som kunne vært annerledes i samhandlingen mellom deg som medarbeider og leder. Dette kan enten slå ut i positiv retning og gi bedring, eller i negativ retning som gir ubehag og usikkerhet. Negativt utfall kan føre til høyt sykefravær, og/eller at medarbeideren i verste fall velger å slutte i sin jobb. Blir saken vanskelig å håndtere kan HR og bedrifthelsetjenesten veilede eller finne den beste løsningen for begge partene. Det som svært ofte forekommer og som de fleste i toppledelsen bør ta inn over seg, er at en medarbeider forlater ikke en dårlig organisasjon, men en ”*dårlig leder*”.

Som vi allerede har sett kan destruktiv atferd utløses av ulike situasjoner og organisatoriske forhold så vel som av samspill mellom ledere og medarbeidere i organisasjonen. Her er det viktig å påpeke at slike beskrivelser kan også være basert på subjektive og mindre på objektive oppfatninger hos medarbeidere eller kollegaer. Når en leder blir omtalt som psykopaten, tyrannen, helsefarlig, intelligente manipulatoren eller med andre liknende beskrivelser, bør man først og fremst spørre seg hvor den påståtte psykopatien eller opplevde destruktive atferden har fått sitt opphav. Det er ikke overraskende å se at det finnes mange

ulike teorier og definisjoner på ledelse uten fullgode fasiter. Slik jeg oppfatter det er dette en utfordring til alle ledere i forhold til å ha kunnskap om hva god- og destruktiv ledelse innebærer. Her mener jeg man som leder bør konsentrere seg om å spørre seg selv på hva som defineres som god ledelse for han eller henne og de menneskene som utsettes for lederskapet, enn å begynne å grave etter fasiten. Men også gi rom for å snakke om forventninger man har til hverandre om måloppnåelse og jobben som skal utføres. For å oppnå et fruktbart samarbeid med sine medarbeidere bør lederne ha god selvinnsikt, hvor de bør ha evne til å tolke medarbeidernes situasjonsbestemte atferdsstiler slik at de vet hva dette krever av tilpasset respons. Gjennom ulike kanaler av kommunikasjon med medarbeideren kan lederen støtte og lede, men den viktigste kanalen er dialogen og medarbeidersamtalen mellom lederen og medarbeideren som er et godt redskap for å oppnå god utvikling og resultater i positiv retning. Et viktig poeng å presisere er at ledere kan som medarbeidere lære av tilbakemeldinger, men i slike tilfeller er det medarbeidere som bør gi denne tilbakemeldingen.

13. Litteratur

Aakerøe, Kjell (1997). *Når lederen er problemet*. I Samspill i organisasjoner: Om utvikling og bruk av menneskelige ressurser. Cappelen Akademisk Forlag A/S. Side 225-237.

Aakerøe, Kjell (1997). *Ledelse*. I Samspill i organisasjoner: Om utvikling og bruk av menneskelige ressurser. Cappelen Akademisk Forlag A/S. Side 30-51.

Aakerøe, Kjell (1997). *Organisasjon*. I Samspill i organisasjoner: Om utvikling og bruk av menneskelige ressurser. Cappelen Akademisk Forlag A/S. Side 1-29.

Alvik, Ole (2004). Ledernett. *Makt og ledelse*. Lokalisert 10. Februar 2011, fra <http://www.ledernett.no/id/4614.0>

Araki Al, A.M. (1996). Organisasjon & ledelse. *Fred Fiedler*. Lokalisert 01. Desember. 2010, fra <http://home.hio.no/~araki/arabase/teo/fiedler3.html>

Araki Al, A.M. (1996). Organisasjon og ledelse. *G. Yukl. Ledelse er mer enn påvirkning av medarbeiderne*. Lokalisert 20. September 2010, fra <http://home.hio.no/~araki/arabase/teo/yukl3.html>.

Araki Al, A.M. (1996). Organisasjon & ledelse. *Hersey & Blanchard*. Lokalisert 02. Desember. 2010, fra <http://home.hio.no/~araki/arabase/teo/herbla3.html>

Bakka, Jørgen Frode, Fivelsdal, Egil & Nordhaug, Odd (2004). *Ledelse og lederroller*. I Organisasjon & Ledelse. Struktur, prosesser, læring & kultur. Oslo: J.W. Cappelens Akademisk Forlag AS. 4.Utg. Side 255-281.

Changingminds.org. *Great Man Theory* (2002-2011). Lokalisert 26. Mars 2011, fra http://changingminds.org/disciplines/leadership/theories/great_man_theory.htm

ComPass as (2003). *Verdibasert Lærende Ledelse*. Nybrodahl, Stein Tore & Håkonsen, Hans Olav. *Karaktertrekk hos ledere ved autoritær, "demokratisk" og verdibasert ledelse (Lederskapskarakteristika)*. Lokalisert 20. Oktober 2010, fra <http://www.compa.no/verdibasert/verdi.html>

Digoo.info. *Hva er en Repertory Grid?* (2009-2010). Hentet 22. August 2011, fra <http://www.digoo.info/diverse/2010/10/Hva-er-en-Repertory-Grid.html>

Einarsen, S., Hoel, H. & Birkeland Nielsen, M. (2005): *Jobbing uten mobbing*. Gyldendal Akademisk, 1. Utg. Lokalisert 1. November 2010, fra: <http://www.handboka.no/Dok/Pdf/Atb/mobbiarb.pdf>, Side 5-29.

Einarsen, S., Skogstad, A., Hellesøy, O. (2002). *Stress og mestring hos ledere*. I Skogstad, A. & Einarsen, S. (red.) *Ledelse på godt og vondt. Effektivitet og trivsel*. Bergen: Fagbokforlaget. Side 311-330.

Einarsen, S., Skogstad, A., Matthiesen Berge, S. (2002). *Situasjonsbestemt ledelse: Keiserens nye klær?*. I Skogstad, A. & Einarsen, S. (red.) *Ledelse på godt og vondt. Effektivitet og trivsel*. Bergen: Fagbokforlaget. Side 289-309.

Einarsen, S., Skogstad, A., Schanke Aasland, M. & Sand Bakken Løseth, A.M. (2002). *Destruktiv lederskap: Årsaker og konsekvenser*. I Skogstad, A. & Einarsen, S. (red.) *Ledelse på godt og vondt. Effektivitet og trivsel*. Bergen: Fagbokforlaget. Side 233-254.

Einarsen, S., Skogstad, A., Strand, T. (2002). *Å lede er å bruke makt*. I Skogstad, A. & Einarsen, S. (red.) *Ledelse på godt og vondt. Effektivitet og trivsel*. Bergen: Fagbokforlaget. Side 195-211.

Fische, Caroline (1998). Magma – Econas tidsskrift for økonomi og ledelse. *Tillit: En grunnleggende forutsetning for lederskap*. Lokalisert 03. Desember 2010 fra <http://www.magma.no/?nid=182821>

Hetland, Hilde (2008). Tidsskrift for Norsk Psykologiforening. *Vitenskap og psykologi*. Lokalisert 12. September 2010, fra http://www.psykologtidsskriftet.no/index.php?seks_id=40578&a=2

Hynne, Helle Eirin Kronborg (2008). Ledernet. *Lederegenskaper er medfødt*. Lokalisert 11. Februar 2011, fra <http://www.ledernet.no/id/27767.0>

Kaufmann, Geir & Kaufmann Astrid (2003). *Kommunikasjon*. I Psykologi i organisasjon og ledelse. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS. 3. Utg. Side 285-305.

Kaufmann, Geir & Kaufmann Astrid (2003). *Ledelse og samspill*. I Psykologi i organisasjon og ledelse. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS. 3. Utg. Side 309-337.

Larsen, Paul M. (2005). *Om ledelse, makt og tillit*. www.nordnorsk.com. Lokalisert 8. Desember 2010, fra <http://www.nordnorsk.com/ledelse/makt.php>

Merkur – Entreprenørskap og bedriftsutvikling 1 (). Cappelen Damm AS. Lokalisert 03. Januar 2011, fra <http://merkur3.cappelendamm.no/c428793/merkurmodul/vis.html?tid=428812>, side 1-4.

Nielsen Birkeland, M., Schanke Aasland, M., Matthiesen Berge, S. Einarsen, S., Skogstad, A (2004). Magma – Econas tidsskrift for økonomi og ledelse. *Destruktiv ledelse*. Lokalisert 20. Januar 2011, fra <http://www.magma.no/?nid=184115>

Nybrodahl, Stein Tore (2004). *Situasjonsbestemt ledelse*. Lokalisert 24. August 2010, fra <http://home.online.no/~steinny/Kap12/De%204%20lederstilene.htm>

Smaaland, Stein (2006). *Den gode leder*. Logistikk & Ledelse. Lokalisert 03. Januar 2011, fra <http://www.logistikk-ledelse.no/2006/kv/kv04-02.htm>)

Sospsykologi (2010). *Sosial persepsjon og selvpresentasjon*. Lokalisert 28. November 2010, fra <http://sospsyk.wordpress.com/>

Vaag, Jonas (2010). Psykologibloggen. *Troen på den fødte leder*. Lokalisert 19. November 2010, fra <http://www.psykologibloggen.no/?p=2092&cpage=1#comment-8146>

Woofolk, Anita (2004): *Behavioristiske læringsteorier. I Pedagogisk Psykologi*. Oslo: Tapir akademisk forl. 1. Utg. Side 126-161.

Vedlegg 1.

Når lederen er problemet – ” The Nice boss/snill sjef & The Bad boss/slem sjef”

Navn på bedrift: _____

Din stilling: _____

Jeg skal lage en oppgave om hva som særkjenner god ledelse og hvordan man kan bli en god leder. Spørreundersøkelsen er ikke noe form for personlighetstesting, men en læringsprosess. Jeg vil gjerne ha utfyllende svar som jeg senere kan bearbeide inn i oppgaven, og vil gjerne at du svarer så godt du kan på alt. Takk☺

Spørsmål:

1. Hva mener du kjennetegner en god leder?

Svar:

2. Hva mener du kjennetegner en dårlig leder?

Svar:

3. Hva er den viktigste forskjellen mellom en god og dårlig leder?

Svar:

4. Hva er likheten mellom en god og en dårlig leder?

Svar:

5. Hva må til for at en dårlig leder skal bli en god leder?

Svar:

6. Hvordan blir en god leder til en dårlig leder?

Svar:

7. Hva mener du særkjenner en slem leder?

Svar:

8. Hva mener du særkjenner en snill leder?

Svar:

9. Hvordan skal man takle en slem leder?

Svar:

10. Hvordan skal man takle en snill leder?

Svar:

11. Hvordan beskriver du mobbing?

Svar:

12. Hvordan håndterer du mobbing på jobben?

Svar:

Vedlegg 2.

Ledelse:

☐ Toppleder

☐ Mellomleder

Jeg skal lage en oppgave om hva som særkjenner god ledelse og om hvordan man kan bli en god leder. Spørreundersøkelsen er ikke noe form for personlighetstesting, men en læringsprosess. Jeg vil gjerne ha utfyllende svar som jeg senere kan bearbeide inn i oppgaven, og vil gjerne at du svarer så godt du kan på alt. Takk☺

Spørsmål:

1. Hva mener du kjennetegner god ledelse?

Svar:

2. Hva mener du kjennetegner destruktiv ledelse?

Svar:

3. Hva er den viktigste forskjellen mellom en god- og en destruktiv ledelse?

Svar:

4. Hva er likheten mellom god- og destruktiv ledelse?

Svar:

5. Hva må til for at destruktiv ledelse skal bli god ledelse?

Svar:

6. Hvordan blir god ledelse til destruktiv ledelse?

Svar:

7. Hvordan skal man takle destruktiv ledelse?

Svar:

8. Hvordan beskriver du mobbing?

Svar:

9. Hvordan håndterer du mobbing på jobben?

Svar: